

**PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM PERENCANAAN PROGRAM  
KEPALA SMA NEGERI 1 DANAU SEMBULUH**

**TESIS**

Diajukan Untuk Melengkapi dan Memenuhi Sebagian Syarat  
Memperoleh Gelar Magister Pendidikan (M.Pd)



*Oleh:*

**Supian Noor**  
**NIM. 16013169**

**INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PALANGKA RAYA  
PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
TAHUN 1441 H/ 2020 M**





**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA**  
**INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PALANGKA RAYA**  
**PASCASARJANA IAIN PALANGKA RAYA**

Jl. G. Obos Komplek Islamic Centre Palangka Raya, Kalimantan Tengah, 73111  
Telp. 0536-3226356 Fax. 3222105 Email : pasca@iain-palangkaraya.ac.id  
Website : <http://pasca.iain-palangkaraya.ac.id>

**NOTA DINAS**

Judul : Pengambilan Keputusan dalam Perencanaan Kepala SMA  
Negeri 1 Danau Sembuluh

Nama : Supian Noor

NIM : 16013169

Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam (MMPI)

Jenjang : Strata Dua (S2)

Dapat diajukan di depan penguji Pascasarjana IAIN Palangka Raya pada Program  
Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam (MMAI).

Palangka Raya, Juni 2020

Direktur Pascasarjana



Dr. H. Normuslim, M.Ag  
NIDN 650429 199103 1 002

## PERSETUJUAN UJIAN TESIS

Judul : Pengambilan Keputusan dalam Perencanaan Kepala SMA  
Negeri 1 Danau Sembuluh

Nama : Supian Noor

NIM : 16013169

Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam (MMPI)

Jenjang : Strata Dua (S2)

Setelah membaca, mencermati, mengarahkan dan melakukan koreksi terhadap tema dan isi tesis di atas, kami menyatakan setuju untuk menempuh ujian tesis.

Palangka Raya, Juni 2020

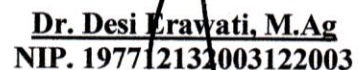
Menyetujui :

Pembimbing I



**Dr. H. Sardimi, M. Ag.**  
NIP. 196801081994021001

Pembimbing II



**Dr. Desi Erawati, M. Ag**  
NIP. 197712132003122003

Mengetahui :

Direktur Pascasarjana IAIN Palangka Raya



## PENGESAHAN

Tesis yang berjudul “Pengambilan Keputusan dalam Perencanaan Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Danau Sembuluh”, oleh Supian Noor, NIM: 16013169 telah dimunaqasyahkan oleh Tim Munaqasyah Tesis Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Palangka Raya pada:

Hari : Rabu

Tanggal : 19 Syawwal 1441 H/ 10 Juni 2020 M

Pukul : 19.30-21.00 WIB

Tempat : Aula Pascasarjana IAIN Palangka Raya

Palangka Raya, Juni 2020

### Tim Penguji:

1. **Dr. Jasmani, M.Ag**  
Ketua Sidang
2. **Dr. H. Abubakar HM, M.Ag**  
Penguji Utama
3. **Dr. H. Sardimi, M. Ag**  
Penguji
4. **Dr. Desi Erawati, M.Ag**  
Penguji/ Sekretaris

(.....)

(.....)

(.....)

(.....)

Mengetahui:

Dekan Pascasarjana



**Dr. H. Normuslim, M.Ag**

NIP. 19630429 199103 1 002

## **ABSTRAK**

**Supian Noor, 2020. Pengambilan Keputusan dalam Perencanaan Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Danau Sembuluh.**

Penelitian ini dilatarbelakangi hasil observasi awal yang penulis lakukan di seluruh sekolah menengah atas di Kecamatan Danau Sembuluh dari hasil observasi terlihat ada salah satu sekolah yang memiliki keunikan tersendiri, yaitu SMA Negeri 1 Danau Sembuluh karena dari seluruh sekolah yang ada di Kecamatan Danau Sembuluh hanya sekolah tersebut dipimpin oleh seorang perempuan, dimana banyak meraih prestasi baik tingkat Kabupaten, Provinsi maupun Nasional. Sosok pemimpin kepala sekolah tersebut telah menjabat lebih dari 2 periode tepatnya kurang lebih selama 13 tahun. Di bawah pengawasan kepala sekolah tersebut banyak mengalami perkembangan dan jumlah peminatnya cukup banyak. Berdasarkan hal tersebut maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah bagaimana pengambilan Keputusan dalam Perencanaan Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Danau Sembuluh.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, dilakukan di SMA Negeri 1 Danau Sembuluh, subyek penelitian Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Danau Sembuluh dan informan penelitian adalah 4 orang wakil kepala sekolah dan 1 Orang Komite. Teknik pengumpulan data menggunakan teknik observasi, wawancara dan dokumentasi, kemudian teknik analisis data dilakukan dengan empat tahap yaitu pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan verifikasi data sedangkan teknik pengabsahan data dilakukan dengan Teknik triangulasi sumber dan metode.

Hasil penelitian ini menunjukkan Pertimbangan yang dijadikan dasar dalam pengambilan keputusan kepala sekolah diantaranya adalah pertama dari pengalaman pada tahun sebelumnya, kedua keinginan-keinginan atau program-program yang belum terlaksana, ketiga masalah yang telah diperoleh dari hasil evaluasi, keempat keadaan lingkungan, kelima visi dan tujuan sekolah keenam adalah ketersedianya informasi yang diharapkan, keenam adalah peluang dimasa yang akan datang begitujuga dengan resiko yang akan terjadi. Tipe pengambilan keputusan kepala sekolah adalah tipe pengambilan keputusan berpartisipasi dan berproduksi, bisa juga dikatakan tipe keputusan kognitif atau tipe keputusan terprogram.

**Kata Kunci: Kepala Sekolah, Pengambilan Keputusan, Perencanaan**



## **ABSTRACT**

**Supian Noor, 2020. Decision Making in Planning for the Principal of SMA Negeri 1 Danau Sembuluh.**

This research is based on the results of the initial observations that the author made in all senior high schools in Danau Sembuluh District. From the observations, it appears that there is one school that has its own uniqueness, namely SMA Negeri 1 Danau Sembuluh because of all the schools in Danau Sembuluh District only that school led by a woman, who won many achievements at the district, provincial and national levels. The figure of the head of the school has served more than 2 periods to be precise for approximately 13 years. Under the supervision of the principal, the school experienced a lot of development and the number of devotees was quite large. Based on this, the formulation of the problem in this study is how to make decisions in planning for the principal of SMA Negeri 1 Danau Sembuluh.

This study used a qualitative approach, conducted at SMA Negeri 1 Danau Sembuluh, the subject of the research was the Principal of SMA Negeri 1 Danau Sembuluh and the research informants were 4 vice principals and 1 committee person. The data collection technique used observation, interview and documentation techniques, then the data analysis technique was carried out in four stages, namely data collection, data reduction, data presentation, and data verification, while the data validation technique was carried out using source and method triangulation techniques.

The results of this study indicate that the considerations that are used as the basis for making school principal decisions include the first from the experience in the previous year, the second wishes or programs that have not been implemented, the three problems that have been obtained from the evaluation results, the four environmental conditions, the five visions and The sixth school goal is the availability of expected information, the sixth is the opportunities in the future as well as the risks that will occur. The principal's type of decision making is a participatory and productive type of decision making, it can also be said to be a cognitive type of decision or a programmed decision type.

**Keywords: Principal, Decision Making, Planning**

## **KATA PENGANTAR**

Pertama-tama, penulis mengucapkan hamdalah kepada Allah SWT yang telah memberikan kemudahan kepada penulis untuk menyusun dan menyelesaikan penelitian ini. Penelitian ini tidak akan berhasil tanpa bantuan dari pihak-pihak yang benar-benar konsen dengan dunia penelitian. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Rektor IAIN Palangka Raya, Bapak Dr. H. Khairil Anwar, M.Ag, yang telah memberikan motivasi dan kesempatan kepada penulis untuk melanjutkan pendidikan di Pascasarjana IAIN Palangka Raya.
2. Direktur Program Pascasarjana IAIN Palangka Raya, Bapak Dr. H. Normuslim, M.Ag, yang telah memberikan ijin, sarana dan fasilitas dalam penyelesaian tesis ini.
3. Ketua Program Studi, Bapak Dr. Jasmani, M.Ag, yang telah banyak memberikan petunjuk, saran dan semangat sehingga perkuliahan pada program ini dapat diselesaikan.
4. Pembimbing utama, Dr. H. Sardimi, M. Ag, yang telah banyak bersedia meluangkan waktu untuk memberikan arahan dan bimbingan dalam penulisan tesis ini hingga selesai.
5. Pembimbing Pendamping, Dr. Desi Erawati, M.Ag., yang telah banyak bersedia meluangkan waktu untuk mengarahkan dan membimbing dalam penulisan tesis ini hingga selesai.



6. Seluruh pendidik dan tenaga Pendidikan SMA Negeri 1 Danau Sembuluh, yang telah banyak meluangkan waktu, memberikan kesempatan dan memfasilitasi kegiatan penelitian ini hingga selesai.

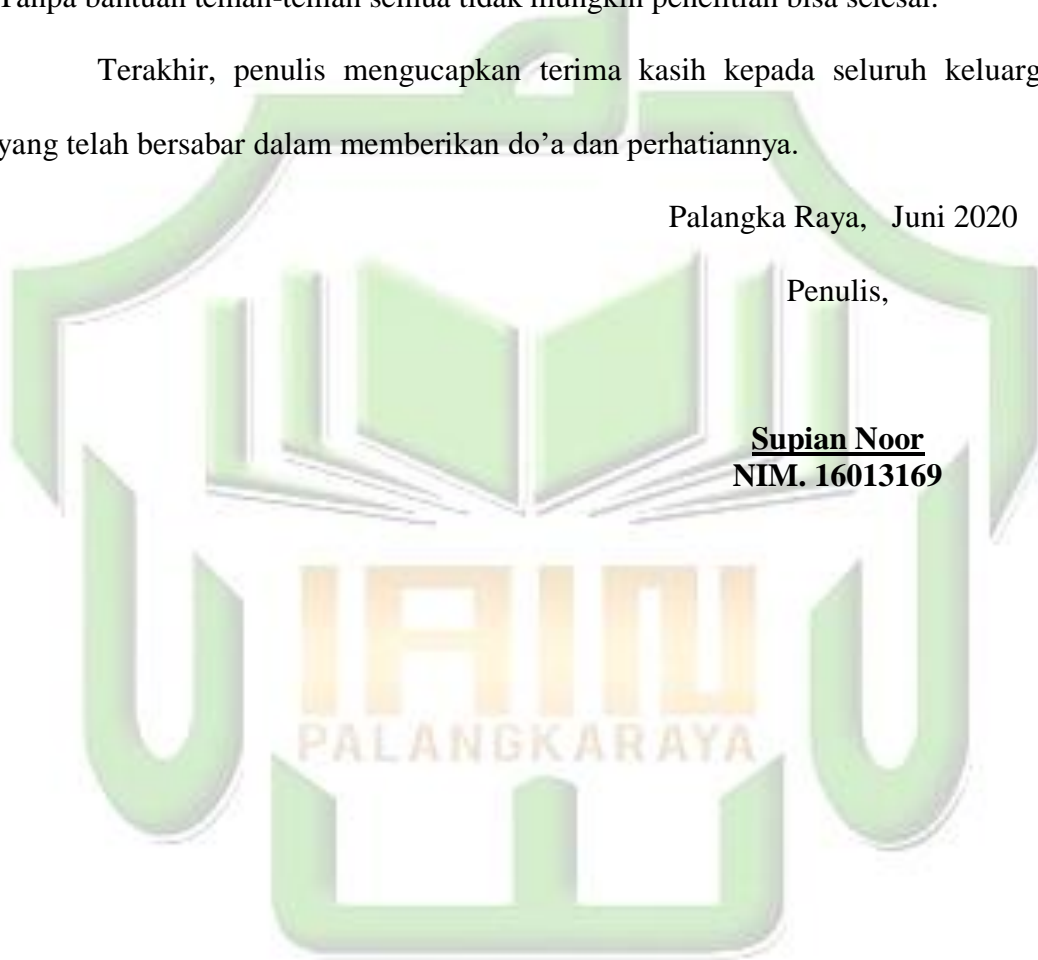
Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada teman-teman yang telah ikut membantu dalam menyusun dan mengumpulkan data dalam penelitian ini. Tanpa bantuan teman-teman semua tidak mungkin penelitian bisa selesai.

Terakhir, penulis mengucapkan terima kasih kepada seluruh keluarga yang telah bersabar dalam memberikan do'a dan perhatiannya.

Palangka Raya, Juni 2020

Penulis,

**Supian Noor**  
**NIM. 16013169**



## PERNYATAAN ORISINALITAS

*Bismillahirrahmanirrahim*

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis dengan judul Pengambilan Keputusan dalam Perencanaan Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Danau Sembuluh, adalah benar karya saya sendiri dan bukan hasil penjiplakan dari karya orang lain dengan cara yang tidak sesuai dengan etika keilmuan.

Jika dikemudian hari ditemukan adanya pelanggaran maka saya siap menanggung resiko atau sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Palangka Raya, Juni 2020

Yang Membuat Pernyataan



**Supian Noor**  
**NIM. 16013169**

## MOTTO

أَدْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجِدْلُهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ رَبَّكَ  
هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ ١٢٥

Serulah (manusia) kepada jalan Tuhan-mu dengan hikmah dan pelajaran yang baik dan bantahlah mereka dengan cara yang baik. Sesungguhnya Tuhanmu Dialah yang lebih mengetahui tentang siapa yang tersesat dari jalan-Nya dan Dialah yang lebih mengetahui orang-orang yang mendapat petunjuk.<sup>1</sup>



---

<sup>1</sup> QS. *al-Nahl*, [16]:125

## DAFTAR ISI

<b>COVER .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN LAMBANG.....</b>	<b>ii</b>
<b>NOTA DINAS.....</b>	<b>iii</b>
<b>PERSETUJUAN UJIAN TESIS .....</b>	<b>iv</b>
<b>PENGESAHAN.....</b>	<b>v</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>vi</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>vii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>viii</b>
<b>PERNYATAAN ORISINALITAS.....</b>	<b>x</b>
<b>MOTTO .....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>xii</b>
<b>PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB LATIN .....</b>	<b>xiv</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Rumusan Masalah.....	4
C. Tujuan Penelitian.....	4
D. Kegunaan Penelitian .....	5
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>6</b>
A. Kajian Teori.....	6
1. Perencanaan.....	6
2. Pengambilan Keputusan.....	14
3. Kepemimpinan .....	34
4. Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	40
B. Penelitian Terdahulu.....	42
C. Kerangka Pikir.....	48
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>51</b>
A. Jenis, Tempat dan Waktu Penelitian.....	51
1. Jenis Penelitian.....	51
2. Tempat Penelitian.....	52
3. Waktu Penelitian .....	52

B. Prosedur Penelitian .....	53
C. Data dan Sumber Data .....	55
1. Data .....	55
2. Sumber data .....	56
D. Teknik dan Prosedur Pengumpulan Data .....	58
1. Teknik Pengumpulan Data .....	58
2. Prosedur Pengumpulan Data .....	62
E. Pemeriksaan Keabsahan Data .....	62
F. Analisis Data .....	64
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>67</b>
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian .....	67
1. Identitas Madrasah .....	67
2. Keadaan Guru .....	67
3. Keadaan Siswa .....	69
4. Keadaan Sarana dan Prasarana .....	69
B. Hasil Penelitian .....	71
C. Pembahasan Hasil Penelitian .....	82
<b>BAB V PENUTUP.....</b>	<b>98</b>
A. Kesimpulan .....	98
B. Rekomendasai .....	98
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>100</b>

## PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB LATIN

Berdasarkan Surat Keputusan Bersama Menteri Agama RI dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI No. 158/1987 dan 0543/b/U/1987, tanggal 22 Januari 1988.

### A. Konsonan Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Keterangan
ا	Alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	Bā'	b	be
ت	Tā'	t	te
ث	Šā'	š	es (dengan titik di atas)
ج	Jīm	j	je
ح	Ḥā'	ḥ	ha (dengan titik di bawah)
خ	Khā'	kh	ka dan ha
د	Dāl	d	de
ذ	Žāl	ž	zet (dengan titik di atas)
ر	Rā'	r	er
ز	zai	z	zet
س	sīn	s	es
ش	syīn	sy	es dan ye
ص	šād	š	es (dengan titik di bawah)



ض	ḍād	ḍ	de (dengan titik di bawah)
ط	ṭā'	ṭ	te (dengan titik di bawah)
ظ	ẓā'	ẓ	zet (dengan titik di bawah)
ع	‘ain	‘	koma terbalik di atas
غ	gain	g	ge
ف	fā'	f	ef
ق	qāf	q	qi
ك	kāf	k	ka
ل	lām	l	el
م	mīm	m	em
ن	nūn	n	en
و	wāw	w	w
هـ	hā'	h	ha
ء	hamzah	ﺀ	apostrof
ي	yā'	Y	Ye

## B. Konsonan Rangkap karena Syaddah Ditulis Rangkap

متعددة	ditulis	Muta‘addidah
عدّة	ditulis	‘iddah

## C. Tā' marbūṭah

Semua *tā' marbūṭah* ditulis dengan *h*, baik berada pada akhir kata tunggal ataupun berada di tengah penggabungan kata (kata yang diikuti oleh

kata sandang “al”). Ketentuan ini tidak diperlukan bagi kata-kata Arab yang sudah terserap dalam bahasa Indonesia, seperti shalat, zakat, dan sebagainya kecuali dikehendaki kata aslinya.

حكمة	ditulis	<i>ḥikmah</i>
عَلَّة	ditulis	<i>‘illah</i>
كرامة الأولياء	ditulis	<i>karāmah al-auliya’</i>

#### D. Vokal Pendek dan Penerapannya

-----◌َ-----	Fathah	ditulis	<i>A</i>
-----◌ِ-----	Kasrah	ditulis	<i>i</i>
-----◌ُ-----	Ḍammah	ditulis	<i>u</i>

فَعَلَ	Fathah	ditulis	<i>fa‘ala</i>
ذُكِرَ	Kasrah	ditulis	<i>zūkira</i>
يَذْهَبُ	Ḍammah	ditulis	<i>yazhabu</i>

#### E. Vokal Panjang

1. fathah + alif	ditulis	<i>ā</i>
جاهليَّة	ditulis	<i>jāhiliyyah</i>
2. fathah + ya’ mati	ditulis	<i>ā</i>
تَنَسَّى	ditulis	<i>tansā</i>
3. Kasrah + ya’ mati	ditulis	<i>ī</i>

كريم	ditulis	<i>karīm</i>
4. Dammah + wawu mati	ditulis	<i>ū</i>
فروض	ditulis	<i>furūd</i>

#### F. Vokal Rangkap

1. fathah + ya' mati	ditulis	<i>ai</i>
بينكم	ditulis	<i>bainakum</i>
2. fathah + wawu mati	ditulis	<i>au</i>
قول	ditulis	<i>qaul</i>

#### G. Vokal Pendek yang Berurutan dalam Satu Kata Dipisahkan dengan Apostrof

أنتم	ditulis	<i>A'antum</i>
أعدت	ditulis	<i>U'iddat</i>
لنشكركم	ditulis	<i>La'in syakartum</i>

#### H. Kata Sandang Alif + Lam

1. Bila diikuti huruf *Qamariyyah* maka ditulis dengan menggunakan huruf awal "al"

القرآن	ditulis	<i>Al-Qur'ān</i>
القياس	ditulis	<i>Al-Qiyās</i>

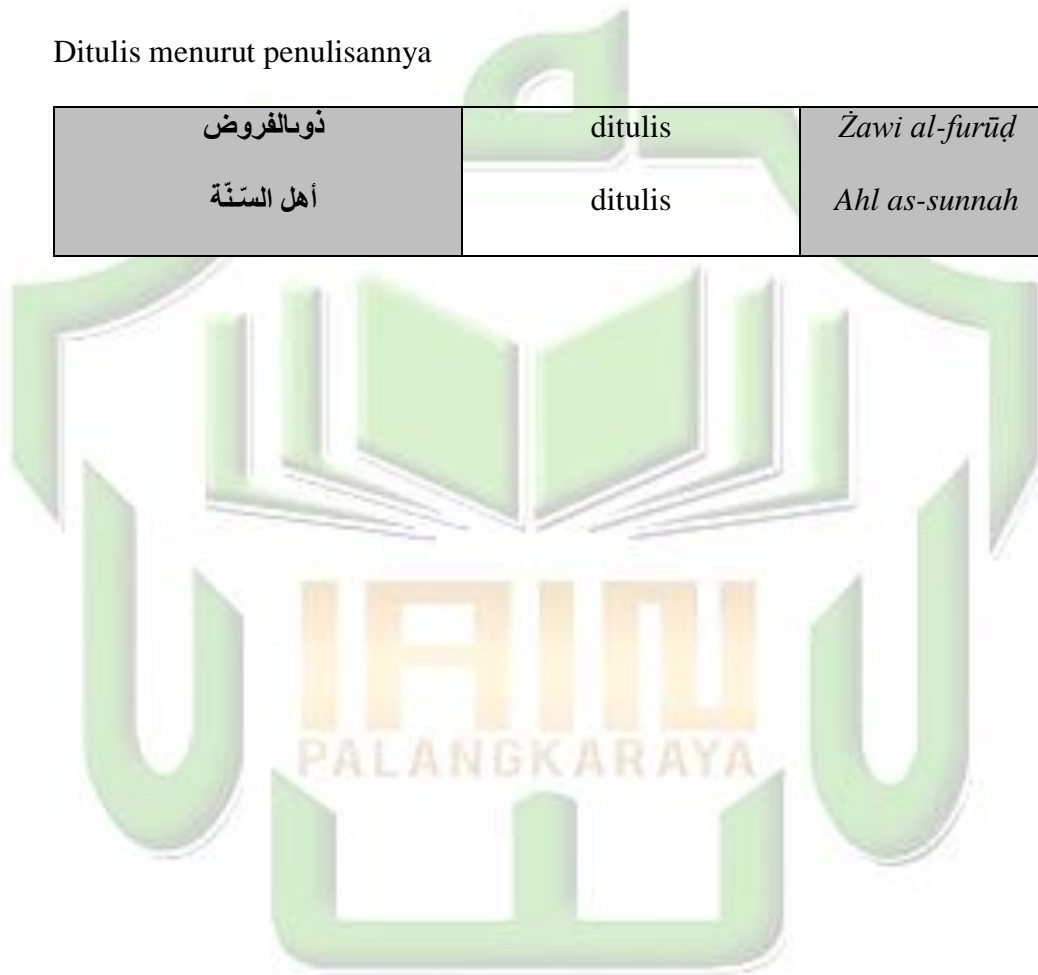
2. Bila diikuti huruf *Syamsiyyah* ditulis sesuai dengan huruf pertama *Syamsiyyah* tersebut

السَّمَاءُ	ditulis	<i>As-Samā'</i>
الشَّمْسُ	ditulis	<i>Asy-Syams</i>

#### I. Penulisan Kata-kata dalam Rangkaian Kalimat

Ditulis menurut penulisannya

ذَوَالْفُرُوضِ	ditulis	<i>Żawi al-furūd</i>
أَهْلُ السُّنَّةِ	ditulis	<i>Ahl as-sunnah</i>



## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Kemampuan dan keterampilan dari seorang pimpinan adalah faktor penting dalam memotivasi pegawainya agar lebih bekerja dengan baik. Dalam hal ini pengaruh seorang pemimpin sangat menentukan arah tujuan dari organisasi, karena untuk merealisasikan tujuan organisasi perlu menerapkan peran dalam memimpin kerja yang konsisten terhadap situasi kerja yang dihadapi. Selain itu seorang pemimpin didalam melaksanakan tugasnya harus berupaya menciptakan dan memelihara hubungan yang baik dengan bawahannya agar mereka dapat bekerja secara produktif. Dengan demikian, secara tidak langsung motivasi dari pegawai semakin meningkat.

Pada organisasi sekolah kepemimpinan yang dinamis akan mampu menumbuhkan rintisan yang dapat memberikan sumbangan positif bagi pendidikan nasional, baik dalam program pendidikannya, sistem pendidikannya, maupun metode pengajarannya. Pada taraf nasional, kepemimpinan sekolah yang dinamis akan mampu menyuguhkan kerangka-kerangka teoritis dan filosofis bagi pembentukan pendidikan nasional yang relevan dengan kebutuhan bangsa kita di masa depan.<sup>2</sup>

Kepala sekolah sebagai pemimpin bersama dengan semua sumber daya yang ada di sekolah harus mampu merencanakan, menetapkan sasaran, melakukan tindakan, pencegahan, melakukan tindakan koreksi, mengevaluasi

---

<sup>2</sup>Ali Ashraf, *Horison Baru Pendidikan Islam*, cet. III; t.tp: Pustaka Pirdaus, 1996, h. 5.

dan meningkatkan secara berkelanjutan tentang berbagai kegiatan pelayanan terhadap pelanggan.<sup>3</sup> Dari uraian tersebut dapat dipahami bahwa kepala sekolah memiliki tugas memberdayakan, menggerakkan, mengarahkan, melakukan pembinaan, memberikan keteladanan, memotivasi, dan menginspirasi semua warga sekolah untuk melaksanakan tugas dengan baik, bertanggung jawab baik kepada sang pencipta maupun terhadap tugas yang diamanahkan negara kepadanya.

Lebih lanjut, tentang tugas kepemimpinan baik secara umum maupun secara khusus dalam kepemimpinan di sekolah, maka pemimpin yang paling ideal seyogyanya sebagaimana firman Allah SWT dalam Al-Qur`an surah *Al-Anbiya* [21]:73 sebagai berikut:

وَجَعَلْنَاهُمْ أَئِمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا وَأَوْحَيْنَا إِلَيْهِمْ فِعْلَ الْخَيْرَاتِ وَإِقَامَ الصَّلَاةِ وَإِيتَاءَ الزَّكَاةِ  
وَكَانُوا لَنَا عَابِدِينَ

Artinya:

Kami telah menjadikan mereka itu sebagai pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami dan telah Kami wahyukan kepada, mereka mengerjakan kebajikan, mendirikan sembahyang, menunaikan zakat, dan hanya kepada kamilah mereka selalu menyembah.<sup>4</sup>

Ayat di atas berbicara pada tataran ideal tentang sosok pemimpin yang akan memberikan dampak kebaikan dalam kehidupan secara keseluruhan, seperti yang ada pada diri para Nabi manusia pilihan Allah SWT. Karena secara korelatif, ayat-ayat sebelum dan sesudah ayat ini dalam konteks menggambarkan para Nabi yang memberikan contoh keteladanan dalam

---

<sup>3</sup>Mulyono, *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*, Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2008, h. 310.

<sup>4</sup>Al-Anbiya [21]:73.



membimbing umat ke jalan yang mensejahterakan umat lahir dan bathin. Oleh karena itu dalam ayat ini dijelaskan bahwa betapa pentingnya seorang pemimpin harus memiliki kualifikasi keimanan dan ketaqwaan kepada Allah SWT, disamping dia menjaga hubungan dengan Allah SWT, ia juga menjaga hubungan yang baik dengan sesama manusia dan terutama orang-orang yang berada di bawah kepemimpinannya.

Sistem saling menjaga (*ummah*) ini harus dibarengi dengan strategi yang baik tepat dan berkelanjutan yang artinya selalu menyesuaikan dengan keadaan lingkungan dan kebutuhan-kebutuhan tertentu, baik itu dari kebutuhan fisik sampai non-fisik harus dapat terealisasi dengan baik. Sebagaimana dalam sebuah Undang-Undang RI No 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen pasal 24 Ayat 1, "Pemerintah wajib memenuhi kebutuhan guru, baik dalam jumlah, kualifikasi akademik, maupun dalam kompetensi secara merata untuk menjamin keberlangsungan satuan pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal serta untuk menjamin keberlangsungan pendidikan dasar dan menengah yang diselenggarakan oleh Pemerintah".<sup>5</sup> Berdasarkan Undang-Undang RI No 14 tahun 2005 tersebut dan fungsi pemimpin atau manajer dalam suatu organisasi maka untuk mencapai kewajiban-kewajiban tersebut dibutuhkan strategi yang tepat dalam pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pemimpin atau manajer dalam sebuah organisasi.

---

<sup>5</sup> Undang- Undang Republik Indonesia No. 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen, Pasal 24 Ayat 1

Berdasarkan observasi awal yang dilakukan diketahui bahwa dari seluruh sekolah menengah atas di Kecamatan Danau Sembuluh, ada salah satu sekolah yang memiliki keunikan tersendiri, yaitu SMA Negeri 1 Danau Sembuluh karena dari seluruh sekolah yang ada di Kecamatan Danau Sembuluh hanya sekolah tersebut karena dipimpin oleh sosok perempuan, dimana banyak meraih prestasi baik tingkat kabupaten maupun nasional. Sosok pemimpin kepala sekolah tersebut telah menjabat lebih dari 2 periode tepatnya kurang lebih selama 13 tahun. Di bawah pengawasan kepala sekolah tersebut banyak mengalami perkembangan dan jumlah peminatnya pun cukup banyak.

Berdasarkan uraian tersebut maka dalam penelitian ini mengkaji tentang bagaimana pengambilan keputusan seorang kepala sekolah terkait dalam perencanaan pengembangan sekolah.

## **B. Rumusan Masalah**

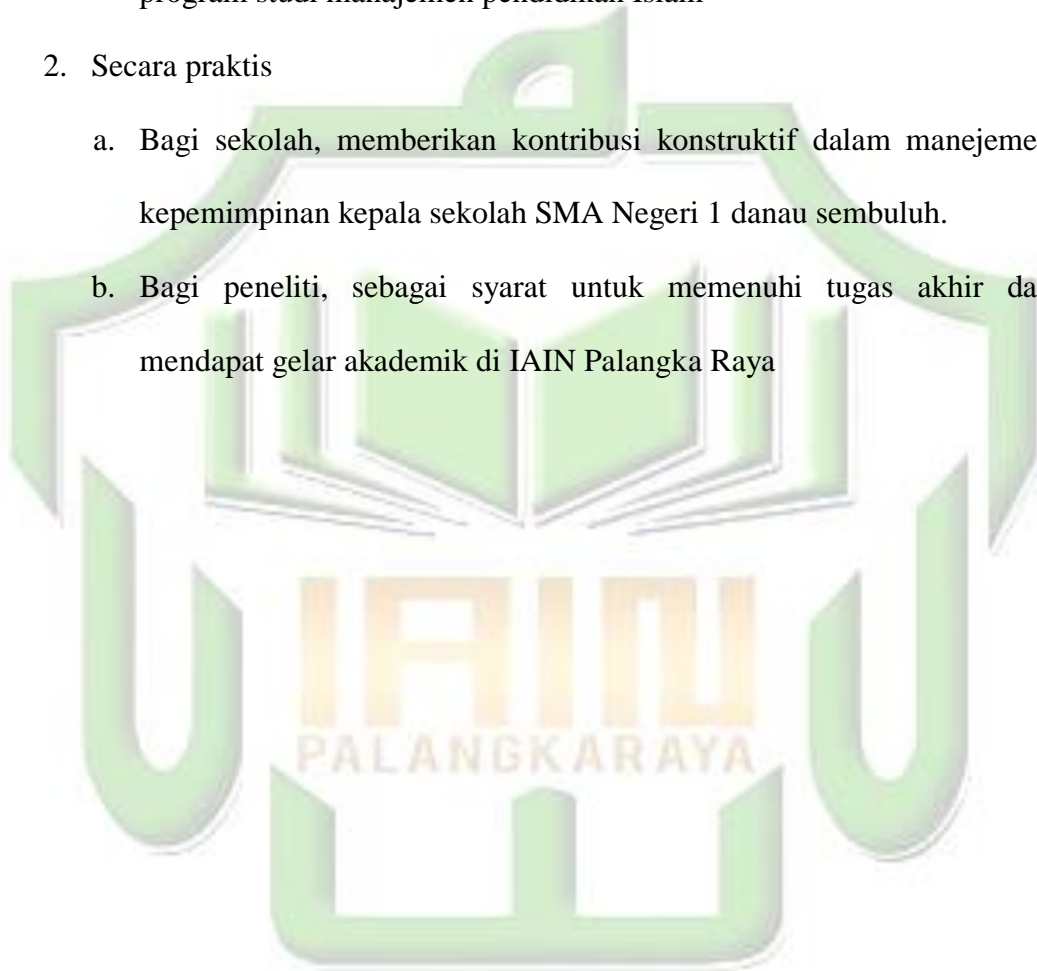
Berdasarkan permasalahan tersebut, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah bagaimana pengambilan keputusan dalam perencanaan Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Danau Sembuluh?

## **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengambilan keputusan dalam perencanaan Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Danau Sembuluh.

#### **D. Kegunaan Penelitian**

1. Secara teoritis
  - a. Secara umum, meningkatkan profesionalitas penulis dalam bidang akademik ilmu pendidikan Islam
  - b. Secara khusus, sebagai kajian ilmu dalam dunia akademik khususnya program studi manajemen pendidikan Islam
2. Secara praktis
  - a. Bagi sekolah, memberikan kontribusi konstruktif dalam manajemen kepemimpinan kepala sekolah SMA Negeri 1 danau sembuluh.
  - b. Bagi peneliti, sebagai syarat untuk memenuhi tugas akhir dan mendapat gelar akademik di IAIN Palangka Raya



## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Kajian Teori**

##### **1. Perencanaan**

Perencanaan menurut Kauffman adalah “proses penentuan tujuan atau sasaran yang hendak ingin dicapai dan menetapkan jalan dan sumber yang diperlukan untuk mencapai tujuan itu seefisien dan seefektif mungkin”.<sup>6</sup> Dalam proses perencanaan terdapat tiga kegiatan yakni perumusan tujuan yang ingin dicapai, pemilihan program untuk mencapai tujuan itu, dan identifikasi serta pengerahan sumber yang jumlahnya selalu terbatas. Dalam dunia pendidikan, perencanaan berarti keputusan yang diambil untuk melakukan tindakan selama waktu tertentu agar penyelenggaraan pendidikan lebih efektif dan efisien, serta menghasilkan lulusan yang lebih bermutu dan relevan dengan kebutuhan pembangunan.<sup>7</sup> Perencanaan mengawali pelaksanaan semua fungsi manajemen yang oleh Terry dan Kadarman memiliki hirarki yakni:

- 1) perencanaan visi, misi dan tujuan,
- 2) perencanaan sasaran,
- 3) perencanaan strategi,
- 4) perencanaan kebijakan,
- 5) perencanaan prosedur,
- 6) perencanaan peraturan,
- 7) perencanaan program, dan
- 8) Perencanaan anggaran.<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> Nanang Fattah, Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan dewan sekolah, Bandung, CV Pustaka Bani Quraisy, h.49

<sup>7</sup> *Ibid*, h.50

<sup>8</sup> Kretowidjaya Kusuma, pengantar manajemen syari'ah, jakarta, Khairul bayan, 2002, h. 99

Dapat dipahami “Perencanaan berkaitan dengan perumusan unsur-unsur kegiatan yang hendak menjawab pertanyaan what, why, where, when, who dan how dalam mencapai tujuan yang ditetapkan”<sup>9</sup>

- a) Tindakan apa yang harus dikerjakan?
- b) Apa sebabnya tindakan itu harus dikerjakan?
- c) Dimanakah tindakan itu harus dilaksanakan?
- d) Kapankah tindakan itu harus dilaksanakan?
- e) Siapakah yang akan mengerjakan tindakan itu?
- f) Bagaimana caranya melakukan tindakan itu? <sup>10</sup>

Dari pertanyaan tersebut maka akan diperoleh Jawaban-jawaban pertanyaan sebagai berikut:

- a) Penjelasan dari perincian kegiatan-kegiatan yang dibutuhkan.
- b) Penjelasan mengapa kegiatan pengelolaan harus dikerjakan dan mengapa tujuan yang ditentukan itu harus dicapai.
- c) Penjelasan tentang lokasi fisik setiap kegiatan yang harus dikerjakan, sehingga tersedia fasilitas-fasilitas yang dibutuhkan untuk mengerjakan pekerjaan itu.
- d) Penjelasan mengenai waktu dimulainya pekerjaan dan diselesaikannya pekerjaan.
- e) Penjelasan tentang para petugas yang akan mengerjakan sehingga pekerjaan dapat terarah dengan baik.
- f) Penjelasan mengenai teknik mengerjakan pekerjaan. <sup>11</sup>

Sekolah sebagai suatu lembaga atau institusi mempunyai satu tujuan atau lebih. Dalam rangka untuk mencapai tujuan tersebut, perlu disusun rencana strategis dan bagaimana cara mencapai tujuan tersebut. Cara pencapaiannya dilakukan melalui berbagai perencanaan dan program kegiatan yang dituangkan dalam Rencana Kerja Sekolah. <sup>12</sup> Rencana Kerja Sekolah adalah salah satu komponen dari perencanaan program sekolah.

<sup>9</sup> Sudjana, dasar-dasar proses belajar mengajar, bandung, PT sinar baru, 2000, h.99

<sup>10</sup> M. Manulang, *Dasar-dasar Manajemen*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2012, h.7

<sup>11</sup> *Ibid*

<sup>12</sup> Muhaimin dkk, *Manajemen Pendidikan: Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Sekolah* (Jakarta: Kencana, 2010), h. 199.

Rencana Kerja Sekolah menggambarkan tujuan yang akan dicapai dalam kurun waktu tertentu sebagai dasar pengelolaan sekolah dalam mendukung peningkatan mutu lulusan.<sup>13</sup> Jadi Rencana Kerja Sekolah adalah suatu dokumen yang memuat rencana program pengembangan sekolah empat tahun ke depan dengan mempertimbangkan sumberdaya yang dimiliki menuju sekolah yang memenuhi Standar Nasional Pendidikan yang disusun oleh kepala sekolah bersama Tim kerja yang bertugas untuk menyusun rencana kerja sekolah tersebut.

Rencana kerja sekolah harus disusun secara komprehensif dan menggambarkan upaya sekolah dalam mencapai Standar Nasional Pendidikan sesuai dengan potensi sekolah dan dukungan lingkungan setempat. Oleh karena itu program kerja sekolah disusun berdasarkan hasil analisis yang mencakup:

- a) Analisis 8 (delapan) Standar Nasional Pendidikan (Standar Isi, Standar Kompetensi Lulusan, Standar Proses, Standar Penilaian, Standar Pengelolaan, Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan, Standar Sarana Prasarana dan Standar Pembiayaan) sebagai acuan dalam penyusunan KTSP.
- b) Analisis kondisi yang ada di satuan pendidikan yang meliputi peserta didik, pendidik dan tenaga kependidikan, sarana prasarana, biaya, dan program-program.
- c) Analisis peluang dan tantangan yang ada di masyarakat dan lingkungan sekitar misalnya komite sekolah, dewan pendidikan, asosiasi, profesi, dunia industri dan dunia kerja, sumber daya alam dan sosial budaya.<sup>14</sup>

Rencana Kerja Sekolah terdiri atas Rencana Kerja Jangka Menengah (RKJM) dan Rencana Kerja Tahunan. Rencana Kerja Sekolah dituangkan

---

<sup>13</sup> Permendiknas Nomor 19 Tahun 2007 bagian A 4

<sup>14</sup> Prim Masrokan Mutohar, Manajemen Mutu Sekolah: Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2013), h. 13



dalam dokumen yang mudah dibaca oleh pihak-pihak yang terkait. Rencana Kerja Jangka Menengah dan Tahunan sekolah disetujui rapat dewan guru setelah memperhatikan pertimbangan dari komite sekolah dan disahkan berlakunya oleh Dinas Pendidikan kabupaten/kota.<sup>15</sup> Rencana Kerja Jangka Menengah menggambarkan tujuan yang akan dicapai dalam kurun waktu empat tahun yang berkaitan dengan mutu lulusan yang ingin dicapai dan perbaikan komponen yang mendukung peningkatan mutu lulusan.<sup>16</sup>

Rencana kerja sekolah mempunyai fungsi sebagai kerangka acuan dalam mengembangkan sekolah, dan sebagai dasar untuk memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan pengembangan sekolah, serta bahan acuan untuk mengajukan sumber daya pendidikan yang diperlukan dalam pengembangan sekolah.

Langkah-langkah dalam penyusunan rencana kerja sekolah adalah kepala sekolah dan guru bersama komite sekolah membentuk Tim RKS yang disebut dengan Tim Penyusun Rencana Kerja Sekolah (TPRKS) serta menugaskan Tim kerja sekolah untuk menyusun RKS.<sup>17</sup> TPRKS dipersyaratkan terdiri dari orang-orang yang memang memiliki komitmen dan mengonsep ide-ide besar pertumbuhan dan perkembangan sekolah ke depan. Tim ini disebut Tim inti yang beranggotakan minimal 6 orang, terdiri dari unsur kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, wakil dari

---

<sup>15</sup> Lampiran Permendiknas Nomor 19 Tahun 2007 bagian A4.b.1

<sup>16</sup> Lampiran Permendiknas Nomor 19 Tahun 2007 bagian A 4.

<sup>17</sup> Direktorat Pembinaan SMA, Juknis Penyusun Rencana Kerja SMA (2010), h. 14

TU/administrasi, dan wakil dari komite sekolah.<sup>18</sup> Kepala sekolah bersama Tim kerja, dewan guru, dan komite sekolah melakukan rapat untuk merevisi dan revisi draf rencana kerja sekolah jangka menengah. Tim kerja melakukan finalisasi hasil revisi rencana kerja jangka menengah kemudian kepala sekolah menandatangani hasil finalisasi rencana kerja jangka menengah menjadi rencana strategis (renstra) sekolah. Tim kerja sekolah mengidentifikasi prioritas program/ kegiatan dan menyusun draf rencana kerja tahunan (RKT) kemudian kepala sekolah bersama Tim kerja, dewan guru, dan komite sekolah melakukan rapat reu dan revisi draf RKT selanjutnya Tim kerja melakukan finalisasi hasil revisi RKT dan kemudian kepala sekolah menandatangani hasil finalisasi RKT menjadi (RKAS)

Berdasarkan uraian di atas dapat di pahami bahwa sebuah perencanaan di sekolah dilakukan oleh kepala sekolah dalam bentuk rapat bersama seluruh anggota sekolah dengan melibatkan komite sekolah dan hasil dari rapat tersebut di tuangkan dalam bentuk RKT dan kemudian menjadi RKAS

Perencanaan merupakan salah satu proses penting dari semua fungsi manajemen karena tanpa perencanaan fungsi-fungsi yang lainnya tidak dapat berjalan. Oleh karena itu, perubahan yang hendak dilakukan agar efektif dan efeisen harus direncanakan terlebih dahulu, langkah-langkah harus tersusun rapi beserta langkah alternative yang disediakan.

Ada beberapa ayat Al Quran yang menjelaskan tentang perencanaan. salah satunya Surat al-Anfal ayat 60, yaitu:

---

<sup>18</sup> Muhaimin dkk, Manajemen Pendidikan: Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Sekolah (Jakarta: Kencana, 2010), 202-203

وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهِبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ وَءَاخِرِينَ مِنْ دُونِهِمْ لَا تَعْلَمُونَهُمُ اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ ۚ وَمَا تُنْفِقُوا مِنْ شَيْءٍ فِي سَبِيلِ اللَّهِ يُوَفَّ إِلَيْكُمْ وَأَنْتُمْ لَا تُظْلَمُونَ<sup>19</sup>

Artinya:

Dan siapkanlah untuk menghadapi mereka kekuatan apa saja yang kamu sanggupi dan dari kuda-kuda yang ditambat untuk berperang (yang dengan persiapan itu) kamu menggentarkan musuh Allah dan musuhmu dan orang orang selain mereka yang kamu tidak mengetahuinya; sedang Allah mengetahuinya. Apa saja yang kamu nafkahkan pada jalan Allah niscaya akan dibalasi dengan cukup kepadamu dan kamu tidak akan dianiaya (dirugikan).<sup>20</sup>

Pada Surat al-Anfal ayat 60, Allah SAW berfirman kepada kaum Muslimin agar mempersiapkan pasukan mereka sebaik-baiknya. Pasukan militer Muslim harus kuat agar musuh merasa getar dan tidak jadi melakukan penyerangan terhadap kaum Muslim. Dalam rangka memperkuat pasukan ini, kaum Muslimin harus menyumbangkan apa saja yang mereka mampu, demi terbentuknya pasukan Islam yang tangguh. Sumbangan itu bisa berupa senjata, fasilitas perang, atau kuda dan hewan tunggangan lain. Atas sumbangan dan peran serta kaum Muslimin dalam pembentukan pasukan Muslim, Allah SWT akan memberi pahala yang setimpal. Selain itu, kaum Muslim tidak boleh bersikap pasif dan menunggu-nunggu. Sebaliknya, mereka wajib merencanakan serta mempersiapkan diri dengan sempurna untuk menghadapi musuh, baik berupa kekuatan mental/ iman, fisik, dan pendanaan. dalam surat tersebut

<sup>19</sup> Q.S Al-Anfal [8]: 60

<sup>20</sup> Kementerian Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, Jakarta: PT. Senergi Pustaka Indonesia, 2012, h. 249

menjelaskan bahwa Allah memerintahkan. Meski ayat tersebut secara khusus membicarakan tentang perencanaan militer, namun perintah tersebut juga mencakup berbagai perencanaan dalam segala aspek kehidupan.

Penyusunan atau pembuatan perencanaan dalam suatu lembaga pendidikan bertujuan untuk mengetahui standar pengawasan yang tepat baik mengenai waktu dan siapa yang melaksanakannya. Perencanaan juga bertujuan untuk menentukan siapa yang tepat dalam melakukan pelaksanaan, pengawasan serta evaluasi, dengan tujuan mendapatkan kegiatan yang sistematis, produktif dan menghemat biaya. Hal ini sesuai dengan yang di kemukakan oleh Husaini Umar yang menyatakan tujuan suatu perencanaan adalah:

- a) Standar pengawasan, yaitu mencocokkan pelaksanaan dengan perencanaannya
- b) Mengetahui kapan pelaksanaan dan selesainya suatu kegiatan
- c) Mengetahui siapa saja yang terlibat (struktur organisasinya), baik kualifikasinya dan kuantitasnya
- d) Mendapatkan kegiatan yang sistematis termasuk biaya dan kualitas pekerjaan
- e) Meminimalkan kegiatan-kegiatan yang tidak produktif dan menghemat biaya, tenaga, dan waktu
- f) Memberikan gambaran yang menyeluruh mengenai kegiatan pekerjaan
- g) Menyeraskan dan memadukan beberapa subkegiatan
- h) Mendekteksi hambatan kesulitan yang bakal ditemui
- i) Mengarahkan pencapaian tujuan.<sup>21</sup>

Keberadaan suatu perencanaan dalam suatu lembaga pendidikan memberikan banyak sekali manfaat, dimana dengan adanya suatu perencanaan maka akan dapat memberikan standar pelaksanaan dan

---

<sup>21</sup> Husaini Usman, *Manajemen; Teori....*, h. 76.

pengawasan yang baik. Selain itu dengan adanya suatu perencanaan sebuah organisasi Pendidikan juga dapat menentukan skala prioritas, yang berimbang pada pemanfaatan sumberdaya yang baik dan meningkatkan kinerja sebuah organisasi Pendidikan tersebut. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Husaini Umar yang menyatakan bahwa manfaat sebuah perencanaan adalah sebagai berikut:

- a) Standar pelaksanaan dan pengawasan (memfasilitasi monitoring dan evaluasi)
- b) Pemilihan berbagai alternatif terbaik (pedoman pengambilan keputusan)
- c) Penyusunan skala prioritas, baik sasaran maupun kegiatan
- d) Menghemat pemanfaatan sumber daya organisasi
- e) Membantu manajer menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan
- f) Alat memudahkan dalam koordinasi dengan pihak terkait
- g) Alat meminimalkan pekerjaan yang tidak pasti (untuk mengatasi masalah yang muncul)
- h) Meningkatkan kinerja (keberhasilan organisasi tergantung keberhasilan perencanaannya).<sup>22</sup>

Dalam menyusun perencanaan ada ruang lingkup perencanaan yang dipengaruhi oleh dimensi waktu, spesial, tingkatan teknis perencanaan dan demensi jenis. Masing-masing dimensi tersebut sebagai berikut:

- a) Perencanaan dari dimensi waktu meliputi; perencanaan jangka panjang (*long term planning*), perencanaan jangka menengah (*Medium term planning*), dan perencanaan jangka pendek (*Short term planning*).
- b) Perencanaan dari dimensi spesial meliputi; Perencanaan nasional, perencanaan regional, dan perencanaan tata ruang.
- c) Perencanaan dari dimensi tingkatan teknis perencanaan meliputi; perencanaan makro, perencanaan mikro, perencanaan sektoral, perencanaan kawasan, dan perencanaan proyek.
- d) Perencanaan dari dimensi jenis meliputi; perencanaan dari atas ke bawah (*top down planning*), perencanaan dari bawah ke atas (*bottom up planning*), perencanaan menyerong ke samping

---

<sup>22</sup> *Ibid*, h. 76-77.



(*diagonal planning*), perencanaan mendatar (*horizontal planning*), perencanaan menggelinding (*rolling planning*), dan perencanaan gabungan atas ke bawah dan bawah ke atas (*top-down and buttom-up planning*).<sup>23</sup>

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa perencanaan adalah suatu proses penyusunan rencana yang digunakan sebagai panduan pelaksanaan yang memuat semua hal yang berkaitan dengan proses pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan yang harus dilakukan, sehingga terlaksana suatu kegiatan manajemen yang efektif dan efesien.

## **2. Pengambilan Keputusan**

### **a. Pengertian Pengambilan Keputusan**

Pengambilan keputusan merupakan bagian penting dari aktifitas individual maupun bisnis. Pengambilan keputusan merupakan pilihanpilihan dari dua atau lebih alternatif. Pengambilan keputusan selain mengarahkan terhadap pencapaian tujuan, juga setiap pengambilan keputusan melibatkan sejumlah resiko. G.R Terry menjelaskan bahwa pengambilan keputusan sebagai pilihan yang didasarkan kriteria tertentu atas dua atau lebih alternatif yang mungkin.<sup>24</sup> Sedangkan Claude S. George Jr mengatakan pengambilan keputusan itu dikerjakan oleh kebanyakan manajer berupa suatu

---

<sup>23</sup> Husaini Usman, *Manajemen; Teori, Praktek dan Riset Pendidikan Edisi 4, cet ke 2*, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2013, h. 81-86.

<sup>24</sup> Ibnu Syamsi, *Pengambilan Keputusan dan Sistem Informasi*, Jakarta: Bumi Aksara, 2000, hal.5



kesadaran, kegiatan pemikiran yang termasuk pertimbangan, penilaian, diantara sejumlah alternatif.<sup>25</sup>

Sondang P. Siagian mendefinisikan pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan sistematis terhadap suatu masalah, pengumpulan fakta dan data, penelitian yang matang atas alternatif dan tindakan. Sedangkan Harold dan Cyril O' Donnell mendefinisikan pemilihan alternatif mengenai suatu cara bertindak, yaitu inti dari perencanaan, suatu rencana tidak dapat dikatakan ada jika tidak ada pengambilan keputusan, suatu sumber yang dapat dipercaya, petunjuk dan reputasi yang telah dibuat.<sup>26</sup>

#### **b. Tipe-Tipe Keputusan**

Scott dan Mitchell dalam Kamaluddin membedakan keputusan menjadi dua tipe yaitu keputusan perorangan dan keputusan organisasi. Keputusan perorangan bersifat pada kegiatan partisipatif sedangkan kegiatan yang bersifat produktif termasuk ke dalam keputusan organisasi.

##### **1) Keputusan berpartisipasi (perorangan)**

Keputusan berpartisipasi memperhitungkan timbal balik antara kontribusi yang dilakukan seseorang terhadap organisasi atau orang lain. Karakter dan kepribadian seseorang mempengaruhi pola hubungan yang dijalin antara orang tersebut dengan

---

<sup>25</sup> *Ibid*

<sup>26</sup> *Ibid*

organisasi. Selain itu tujuan seseorang juga mempengaruhi keputusan yang akan diambil.

2) Keputusan berproduksi (organisasi)

Keputusan ini merupakan penyesuaian yang dilakukan organisasi dalam menyikapi perubahan-perubahan yang terjadi. Berdasarkan sifatnya, penyesuaian yang dilakukan dapat digolongkan menjadi dua yaitu penyesuaian rutin dan penyesuaian inovatif atau kreatif. Penyesuaian bersifat rutin diwujudkan dalam bentuk program. Hal ini dimaksudkan untuk mengantisipasi perubahan yang bersifat sistemik. Sedangkan penyesuaian inovatif dilakukan untuk menyikapi situasi yang tidak menentu yang disebabkan oleh banyak hal. Dalam keputusan inovatif diperlukan sistem komunikasi dan informasi yang baik agar dapat menyediakan informasi yang relevan bagi pengambil keputusan.<sup>27</sup>

Berbeda dengan Irwin D. Bross dalam Kamaluddin yang membagi keputusan menjadi tiga tipe. Hal ini didasarkan pada tingkatan keputusan.

- 1) Keputusan otomatis: Keputusan ini berada pada tingkat terendah. Keputusan otomatis dilakukan atas sifat biologis atau fisis, dan gerak refleks atau insting. Keputusan ini tidak dilakukan proses pemikiran terlebih dahulu.

---

<sup>27</sup> Kamaluddin, *Pengambilan Keputusan Manajemen*, Malang: Dioma, 2007, 10.

- 2) Keputusan memoris: Keputusan di tingkat selanjutnya yaitu keputusan memoris. Kebalikan dari keputusan otomatis, keputusan memoris mengutamakan kemampuan mengingat akan wewenang dan tugas yang diberikan kepada yang pengambil keputusan. Keputusan ini cenderung pada penggunaan insting yang diarahkan pada tujuantujuan yang ingin dicapai.
- 3) Keputusan kognitif: Keputusan yang paling tinggi tingkatannya yaitu keputusan kognitif. Dalam keputusan ini, ilmu pengetahuan dan factor-faktor tertentu menjadi dasar pembuatan keputusan. Terdapat proses yang lebih kompleks dalam keputusan kognitif yaitu adanya proses identifikasi, perumusan masalah, pembuatan berbagai alternatif, pemilihan alternatif dan implementasi serta pemantauan.<sup>28</sup>

Faisal membagi tipe keputusan menjadi dua, yaitu:

- 1) Keputusan terprogram: (1) Dibuat menurut kebiasaan, aturan, dan prosedur baik tertulis maupun tidak tertulis; (2) Bersifat rutin dan berulang-ulang
- 2) Keputusan tak terprogram (tidak terstruktur): (1) Mengenai masalah khusus, khas, dan tidak biasa; (2) Kebijakan yang ada belum menjawab; dan (3) Tanpa pengalokasian sumber daya.<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> *Ibidn* h. 14

<sup>29</sup> Mohammad Faisal, *Sistem Informasi Manajemen Jaringan*, Malang: UIN-Malang Press, 2008, 75.

### c. Fungsi dan Dasar Pengambilan Keputusan

Fungsi dan Dasar Pengambilan Keputusan Pengambilan keputusan penting bagi administrator pendidikan, karena proses pengambilan keputusan mempunyai peran penting dalam motivasi, kepemimpinan, komunikasi, koordinasi, dan perubahan organisasi. Organisasi hanya akan berfungsi jika para pemimpin memiliki kemampuan mengambil keputusan dan memerintah pelaksanaannya kepada anggota organisasi sesuai dengan bidang tugas dan tanggung jawabnya.<sup>30</sup>

Melihat fungsi dari pengambilan keputusan di atas, pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kepala sekolah sebagai pimpinan akan berpengaruh besar terhadap kelangsungan organisasi sekolah. Oleh karena itu, kepala sekolah sebagai pimpinan harus mampu memilih alternatif-alternatif keputusan yang tepat sehingga tujuan organisasi sekolah untuk meningkatkan kinerja pendidikannya dapat tercapai secara optimal.

Louis A. Allen berpendapat bahwa terdapat tiga asas dalam pengambilan keputusan manajemen, yaitu:

- 1) Asas definisi. Suatu keputusan yang logis hanya dapat diambil setelah suatu masalah ditentukan terlebih dahulu, karena para manajer akan membuang sia-sia sumber daya untuk memecahkan masalah yang dihadapi apabila mereka tidak berhasil mendefinisikan masalah tersebut.
- 2) Asas bukti yang memadai. Keputusan yang logis harus sah ditinjau dari sudut bukti yang menjadi dasar keputusan itu.

---

<sup>30</sup> Mujamil Qomar, Manajemen Pendidikan Islam (Jakarta: Erlangga, 2007), 288-289

- 3) Asas identitas. Manajemen perlu menganggap penting identifikasi fakta, perbedaan-perbedaan yang mungkin terjadi yang disebabkan perbedaan sudut pandang dan waktu harus diperhatikan dengan cermat.<sup>31</sup>

George R. Terry, sebagaimana dikutip Syamsi, menjelaskan

dasar-dasar dari pengambilan keputusan yang berlaku, antara lain:

- 1) Intuisi Keputusan yang diambil berdasarkan intuisi atau perasaan lebih bersifat subjektif yaitu mudah terkena sugesti, pengaruh luar, dan faktor kejiwaan lain. Sifat subjektif dari keputusan intuitif ini terdapat beberapa keuntungan, yaitu: (1) Pengambilan keputusan oleh satu pihak sehingga mudah untuk memutuskan. (2) Keputusan intuitif lebih tepat untuk masalah-masalah yang bersifat kemanusiaan. Pengambilan keputusan yang berdasarkan intuisi membutuhkan waktu yang singkat. Untuk masalah-masalah yang dampaknya terbatas, pada umumnya pengambilan keputusan yang bersifat intuitif akan memberikan kepuasan. Akan tetapi, pengambilan keputusan ini sulit diukur kebenarannya karena kesulitan mencari pembandingnya dengan kata lain hal ini diakibatkan pengambilan keputusan intuitif hanya diambil oleh satu pihak saja sehingga hal-hal yang lain sering diabaikan.
- 2) Pengalaman Dalam hal tersebut, pengalaman memang dapat dijadikan pedoman dalam menyelesaikan masalah. Keputusan yang berdasarkan pengalaman sangat bermanfaat bagi pengetahuan praktis. Pengalaman dan kemampuan untuk memperkirakan apa yang menjadi latar belakang masalah dan bagaimana arah penyelesaiannya sangat membantu dalam memudahkan pemecahan masalah.
- 3) Wewenang Keputusan yang berdasarkan pada wewenang semata maka akan menimbulkan sifat rutin dan mengasosiasikan dengan praktik diktatorial. Keputusan berdasarkan wewenang kadangkala oleh pembuat keputusan sering melewati permasalahan yang seharusnya dipecahkan justru menjadi kabur atau kurang jelas. d. Fakta Keputusan yang berdasarkan sejumlah fakta, data atau informasi yang cukup itu memang merupakan keputusan yang baik dan solid, namun untuk mendapatkan informasi yang cukup itu sangat sulit.

---

<sup>31</sup> Komaruddin Sastradipoera, *Pengantar Manajemen Perusahaan*, Jakarta: RajaGrafindo Persada, 1994, h. 289-290

- 4) Rasional Keputusan yang bersifat rasional berkaitan dengan daya guna. Masalah-masalah yang dihadapi merupakan masalah yang memerlukan pemecahan rasional. Keputusan yang dibuat berdasarkan pertimbangan rasional lebih bersifat objektif. Dalam masyarakat, keputusan yang rasional dapat diukur apabila kepuasan optimal masyarakat dapat terlaksana dalam batas-batas nilai masyarakat yang diakui saat itu.<sup>32</sup>

Jadi, berdasarkan uraian di atas, dasar-dasar pengambilan keputusan antara lain berdasarkan intuisi, pengalaman, fakta, wewenang dan rasional.

#### **d. Tahapan dan Teknik Pengambilan Keputusan**

Seorang manajer perlu memahami langkah-langkah pengambilan keputusan sebagaimana dikemukakan oleh Mondy dan Premeaux, yang terdiri dari lima langkah, yaitu:

- 1) Mengidentifikasi masalah atau peluang
- 2) Membuat alternatif-alternatif
- 3) Mengevaluasi alternatif
- 4) Memiliki dan mengimplementasikan alternatif
- 5) Mengavaluasi alternatif.<sup>33</sup>

Robbins menjabarkan proses pembuatan keputusan melalui delapan tahap, sebagai berikut:

- 1) Identifikasi masalah.
- 2) Identifikasi kriteria keputusan.
- 3) Pengalokasian bobot kriteria.
- 4) Pengembangan alternatif.
- 5) Analisis alternatif.
- 6) Pemilihan sebuah alternatif.
- 7) Implementasi alternatif.
- 8) Evaluasi efektivitas keputusan.<sup>34</sup>

<sup>32</sup> Ibnu Syamsi, *Pengambilan....*, h. 16.

<sup>33</sup> Syafaruddin dan Anzizhan, *Sitem Pengambilan Keputusan Pendidikan*, Jakarta: Grasindo, 2008, h 55-56.

<sup>34</sup> Stephen P. Robbin & David A. De Cenzo, *Fundamentals of Management: Essential Concepts and Applications*, New York: Pearson Prentice Hall, 2008, h. 83.



Menurut Herbert A. Simon sebagaimana dikutip Ety Rohaeti, langkah-langkah dalam pengambilan keputusan yang dapat dipakai dalam lembaga pendidikan sebagai berikut:

- 1) Intelengensi yaitu menyelidiki lingkungan bagi kondisi mengambil keputusan, data mentah diperoleh, diproses, dan diperiksa untuk pertunjukan yang dapat mengidentifikasi masalah,
- 2) Rancangan, yaitu menemukan, mengembangkan, dan menganalisis kegiatan yang mungkin dilakukan. Hal ini mencakup proses memahami masalah, membangkitkan cara pemecahan, dan menguji pemecahan untuk mengetahui mungkin tidaknya dilaksanakan
- 3) Pilihan, yaitu memilih suatu cara kegiatan khusus dari cara-cara yang telah diperoleh, suatu pilihan diambil dan dilaksanakan
- 4) Implementasi, yaitu pelaksanaan tindakan setelah memperoleh pilihan atas berbagai alternatif kegiatan yang telah ditentukan.<sup>35</sup>

Menurut Wenrich, langkah-langkah dalam pengambilan keputusan ini ada lima, yaitu:

- 1) identifikasi dan Analisis Masalah; salah satu cara yang paling efektif dalam identifikasi dan analisis masalah adalah mengembangkan sistem majemuk dari umpan balik dan manajemen informasi yang dapat dibandingkan dan dikontraskan. Untuk menangani sistem majemuk ini sangat diperlukan sejumlah orang atau kelompok kerja yang akan dapat menangani masalah yang sama. Dengan demikian, akan terkumpul banyak informasi atau data yang merupakan inti dari proses pemecahan masalah.
- 2) Penelitian sebagai Alternatif untuk Memecahkan Masalah di dalam melakukan pemilihan terhadap alternatif pemecahan masalah, cara yang paling untuk mencoba mendapatkan adalah dengan melihat dari sebanyak mungkin sumber, terutama dari pengambilan keputusan yang akan dibuat.
- 3) Mengadakan Antisipasi Akibat Pemilihan Alternatif; mengadakan antisipasi akibat pemilihan alternatif ini barangkali merupakan aspek yang paling menyulitkan dalam

---

<sup>35</sup> 2 Ety Rohaeti, Sistem Informasi Manajemen..., h. 165



proses pemecahan masalah dan hal ini disebabkan karena banyak faktor yang harus dipertimbangkan. Akibat dari pengambilan keputusan tersebut ada yang sudah dirancang tetapi ada juga yang tidak dapat diketahui sebelumnya.

- 4) Pemilihan dan Implementasi Alternatif; setelah mengadakan antisipasi terhadap pengambilan alternatif-alternatif tersebut maka selanjutnya yang perlu dipertimbangkan adalah alternate-alternatif itu sendiri. Apabila orang yang menentukan alternatif atau pilihan itu tidak sendirian dan jumlah alternatif yang diajukan cukup banyak, maka harus diadakan penentuan berdasarkan tujuan yang mendasar dan skala prioritas dari lembaga itu sendiri. Jika satu alternatif sudah dipilih, maka sebaiknya segera dilaksanakan.
- 5) Mengadakan kaji ulang tentang akibat yang nyata setelah dilakukan hasil pengambilan keputusan<sup>36</sup>

Proses pengambilan keputusan dalam Islam menurut Hadari Nawawi, ada yang bersifat aposteriori dan ada yang bersifat apriori.

Proses Pengambilan keputusan yang bersifat aposteriori menurut Hadari Nawawi mencakup: (1) al- Qur'an, (2) Sunnah, (3) Ijma', (4) Qiyas.<sup>37</sup>

Sementara pengambilan keputusan yang bersifat apriori berlangsung sebagai berikut:

- 1) Menghimpun dan melakukan pencatatan serta pengembangan data, yang jika perlu dilakukan melalui kegiatan penelitian, sesuai dengan bidang yang akan ditetapkan keputusannya.
- 2) Menghimpun firman-firman Allah SWT., dan Hadis Rasullah SAW., sebagai acuan utama, sesuai dengan bidang yang akan di tetapkan keputusannya.
- 3) Melakukan analisis data dengan merujuk pada firman-firman Allah SWT., dan Hadis Rasullah SAW., untuk memisahkan dan memilih yang relevan dan tidak relevan untuk di rangkai menjadi kebulatan.

<sup>36</sup> Suharsmi Arikunto, *Organisasi dan Administrasi Pendidikan Teknologi dan Kejuruan*, Jakarta : PT RajaGrafindo Persada, 1993, h. 224-228.

<sup>37</sup> Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2003, h.15-20.

- 4) Memantapkan keputusan yang ditetapkan, setelah meyakini tidak bertentangan dengan kehendak Allah SWT., berdasarkan firman-firman-Nya dan Hadis Rasulullah SAW.
- 5) Melaksanakan keputusan secara operasional dalam bentuk kegiatan-kegiatan kongkrit oleh para pelaksana.
- 6) Menghimpun data operasional sebagai data baru, baik yang mendukung ataupun yang menolak keputusan yang telah ditetapkan. Data tersebut dapat dipergunakan langsung untuk memperbaiki keputusan sebagai umpan balik (feedback), apabila ternyata terdapat kekeliruan.<sup>38</sup>

#### e. Dasar-Dasar Pengambilan Keputusan

Selanjutnya, G.R Terry menjelaskan dasar-dasar pengambilan keputusan dilakukan sebagai berikut:

- a) Intuisi  
Keputusan yang diambil berdasarkan intuisi atau perasaan yang lebih bersifat subjektif, yaitu: mudah mengenai sugesti, pengaruh luar, dan faktor-faktor kejiwaan lain.
- b) Pengalaman  
Dalam hal ini, pengalaman dijadikan pedoman dalam menyelesaikan masalah. Keputusan yang berdasarkan pengalaman sangat bermanfaat bagi pengetahuan praktis. Pengalaman dan kemampuan akan memperkirakan latar belakang masalah dan bagaimana arah penyelesaiannya.
- c) Fakta  
Keputusan yang didasarkan pada sejumlah fakta, data atau informasi yang cukup dalam pengambilan keputusan.
- d) Wewenang  
Keputusan yang didasarkan kepada wewenang sering juga menimbulkan sifat rutinitas dan mengasosiasikan dengan praktik diktator.
- e) Rasional  
Keputusan yang bersifat rasional berkaitan dengan daya guna. Keputusan yang dibuat berdasarkan pertimbangan rasional yang lebih bersifat objektif.<sup>39</sup>

Dalam pandangan Islam, pengambilan keputusan adalah suatu proses pilihan yang diambil oleh seorang pemimpin dari berbagai

---

<sup>38</sup> *Ibid.*, h. 20-21

<sup>39</sup> *Ibid.*, hal. 16

alternatif untuk memecahkan berbagai permasalahan kehidupan umat berdasarkan al-Qur'an dan Sunnah Rasul, dengan memperhatikan prinsip-prinsip dan nilai-nilai Islam, yang mencakup: musyawarah, mufakat, adil, jujur dan amanah. Prinsip musyawarah misalnya, sangat diperlukan sebagai bahan pertimbangan dan tanggungjawab bersama pada setiap proses pengambilan keputusan, sehingga setiap keputusan yang dikeluarkan akan menjadi tanggung jawab bersama. Sikap musyawarah merupakan sebetuk penghargaan terhadap orang lain, karena pendapat-pendapat yang disampaikan menjadi pertimbangan bersama. Allah SWT, berfirman:

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ إِنَّكَ لَهَيَّ وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ  
لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي  
الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ  
١٥٩

Artinya:

Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya.<sup>40</sup>

Selanjutnya Allah Juga berfirman dalam surah Al-Syura sebagai berikut:

---

<sup>40</sup> QS. Ali Imran: 159

وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ  
وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ ٣٨

Artinya:

Dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan shalat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarat antara mereka, dan mereka menafkahkan sebagian dari rezki yang Kami berikan kepada mereka. (QS. al-Syura : 38).

Pengambilan keputusan di lembaga pendidikan mempunyai peran penting dalam memotivasi, kepemimpinan, komunikasi, koordinasi, dan perubahan organisasi. Setiap level administrasi sekolah mengambil keputusan secara hierarkis. Keputusan yang diambil administrator berpengaruh terhadap pelanggan pendidikan terutama peserta didik. Oleh karena itu, setiap administrator pendidikan harus memiliki keterampilan mengambil keputusan secara cepat, tepat, efektif, dan efisien.<sup>18</sup>

Namun demikian, musyawarah menjadi jalan yang ditempuh oleh dunia pendidikan dalam setiap pengambilan keputusan dengan melibatkan semua komponen yang terlibat di dunia pendidikan seperti pendidik, peserta didik, orang tua dan masyarakat sehingga setiap keputusan yang diambil dapat diterima dan dijalankan dengan baik oleh semua komponen tersebut, karena dalam musyawarah terdapat nilai-nilai kebajikan yang sangat tepat jika diterapkan di dunia pendidikan.

## f. Teknik Pengambilan Keputusan

Adapun terkait dengan teknik-teknik dalam pengambilan keputusan, menurut Kamaluddin, yaitu:

- 1) Teknik Pengambilan Keputusan Kreatif Teknik keputusan kreatif dibagi menjadi dua yaitu teknik brainstorming dan teknik synectics.

### a) *Teknik Brain-Storming*

Pada teknik ini setiap anggota diberi kesempatan untuk melontarkan ide-ide mereka, tanpa rasa takut dan penuh tanggung jawab. Terdapat prosedur dalam penerapannya, yaitu: (a) Dilarang memberikan kritik terhadap ide-ide yang disampaikan oleh anggota kelompok; (b) Setiap anggota diberi kebebasan untuk mengemukakan ide (pendapat); (c) Makin besar jumlah ide-ide yang diperoleh, makin besar kemungkinan memperoleh penyelesaian yang baik; dan (d) Diharapkan adanya kombinasi dan perbaikan ide.<sup>41</sup>

### b) *Teknik Synectics*

Teknik ini menekankan hasil (output) berdasarkan kreativitas dari individu dan kelompok dalam pengambilan keputusan. Terdapat dua mekanisme yang harus dilewati: Pertama, membuat yang aneh menjadi sesuatu yang lazim.

---

<sup>41</sup> Komaruddin Sastradipoera, *Pengantar Manajemen*...h. 30

Mekanisme ini dilakukan dengan cara membiarkan setiap individu membuat ide-ide yang dapat dikemukakan ke forum, atau disampaikan secara tertulis agar ide berkembang. Kedua, membuat yang lazim menjadi aneh. Pengambilan keputusan dilakukan dengan cara melihat masalah dari sudut pandang yang sepenuhnya berbeda dengan yang selama ini pernah ada.<sup>42</sup>

## 2) Teknik Pengambilan Keputusan Partisipatif

Pengambilan keputusan dilakukan dengan melibatkan individu dan kelompok pada organisasi baik bersifat formal maupun informal serta menyangkut keterlibatan intelektual dan emosional serta fisik.<sup>43</sup>

## 3) Teknik pengambilan keputusan modern

Perdapat dua teknik yang berbeda dalam pengambilan keputusan ini. *Pertama*, teknik pengambilan keputusan Delphi: Teknik ini digunakan ketika situasi dan kondisi yang tidak mampu lagi diprediksi dengan data empiris. Teknik ini akan cocok digunakan dalam beberapa kondisi bilamana suatu masalah sangat luas dan terdapat ketidaksepahaman yang sangat tajam. Selain itu tidak adanya pengalaman yang cukup terkait masalah yang akan dipecahkan. Agar mencapai hasil yang baik

---

<sup>42</sup> *Ibid*

<sup>43</sup> *Ibid*



maka diharapkan ada tambahan proses komunikasi kelompok yang kondusif di setiap pertemuan tatap muka.<sup>44</sup>

*Kedua, Teknik Pengambilan Keputusan Kelompok Nominal:* Teknik ini dapat digunakan untuk memperoleh dan menilai informasi yang sensitif dalam kelompok. Hal ini disebabkan karena penggunaan teknik ini dikembangkan sebagai suatu prosedur manajemen kelompok untuk menjawab berbagai pertanyaan akan keberhasilan suatu gagasan atau keputusan yang telah dibuat. Langkah-langkah yang harus ditempuh dalam menggunakan teknik ini yaitu: (a) Usahakan agar para anggota dalam kelompok menemukan ide dan informasi dalam situasi kelompok nominal; (b) Usahakan agar para anggota mengutarakan ide-ide mereka melalui mekanisme giliran; (c) Usahakan para anggota mendiskusikan ide-ide tersebut dalam urutan yang telah ditentukan sebelumnya; (d) Usahakan agar para anggota menggunakan rank voting (memilih ide atau alternatif yang baik dan memberikan urutan dari yang terbaik sampai dengan yang tidak baik) untuk menyatakan pendapat mereka tentang pentingnya ide tersebut; (e) Diskusikan hasil penilaian (voting) tersebut dan tentukan apakah proses (ke d) tersebut perlu diulangi atau tidak.<sup>45</sup>

---

<sup>44</sup> *Ibid*

<sup>45</sup> *Ibid*



Keputusan yang diambil akan dapat diasumsikan baik bila telah memenuhi ketentuan-ketentuan, sebagai berikut:

- 1) Keputusan diambil sebagai pemecahan masalah yang dihadapi;
- 2) Sedapat mungkin cepat dan tepat;
- 3) Bersifat rasional, artinya dapat diterima akal sehat terutama bagi para pelaksana yang nantinya bertanggung jawab atas keputusan tersebut;
- 4) Bersifat praktis dan pragmatis, artinya dapat dilaksanakan dengan kemampuan yang ada;
- 5) Berdampak negatif seminim mungkin;
- 6) Menguntungkan banyak pihak demi kelancaran kerja dan arah tujuan yang hendak dicapai;
- 7) Keputusan yang diambil dapat dievaluasi untuk masa depan<sup>46</sup>

Dengan demikian di dalam mengambil sebuah keputusan, harus memperhatikan hal-hal, sebagai berikut:

- 1) Dalam proses pengambilan keputusan tidak terjadi secara kebetulan;
- 2) Pengambilan keputusan dilakukan secara sistematis, yaitu: tersedianya sumber-sumber untuk melaksanakan keputusan yang akan diambil, kualifikasi tenaga kerja yang tersedia, falsafah yang dianut organisasi, situasi lingkungan internal dan eksternal yang akan mempengaruhi administrasi dan manajemen di dalam organisasi;
- 3) Masalah harus diketahui dengan jelas;
- 4) Pemecahan masalah harus didasarkan pada fakta-fakta yang terkumpul dengan sistematis;
- 5) Keputusan yang baik adalah keputusan yang telah dipilih dari berbagai alternatif yang telah dianalisa secara matang.<sup>47</sup>

Apabila pengambilan keputusan tidak didasarkan pada kelima hal di atas, akan menimbulkan berbagai masalah: (a) Tidak tepatnya keputusan; (b) Tidak terlaksananya keputusan karena

<sup>46</sup> Anoraga P., *Psikologi Kepemimpinan*, Jakarta: Rineka Cipta, 2001, h. 55

<sup>47</sup> Nurs, *Pengambilan Keputusan*, Jakarta: Gunung Agung, 2003, h. 159.

tidak sesuai dengan kemampuan organisasi baik dari segi manusia, uang maupun material; (c) Ketidakmampuan pelaksana untuk bekerja karena tidak ada sinkronisasi antara kepentingan organisasi dengan orang-orang di dalam organisasi tersebut; (d) Timbulnya penolakan terhadap keputusan.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dipahami bahwa proses pengambilan keputusan terdiri dari berbagai tindakan yang memanfaatkan berbagai ragam keterampilan dan pengetahuan yang diperoleh dari pengalaman dalam kehidupan berorganisasi. Oleh karena itu, pengambilan sebuah keputusan bukanlah sebuah hal yang mudah, Karena sebuah keputusan adalah permulaan dari sebuah risiko. Benar, setiap keputusan mengandung sebuah risiko, yang mau tak mau harus dihadapi ke depannya, terutama oleh sang pengambil keputusan, yaitu manajer (kepala sekolah).

**g. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi dalam Pengambilan Keputusan**

Suatu keputusan diambil untuk dilaksanakan dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan, dan dalam proses pengambilan keputusan tersebut terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan. Menurut Eti Rochaety, mengemukakan lima kekuatan yang mempengaruhi proses pengambilan keputusan, yaitu:

1) Posisi atau Kedudukan

Posisi atau kedudukan merupakan tugas dan fungsi yang diemban seseorang dalam sebuah organisasi. Oleh karena itu, posisi atau kedudukan dapat menentukan peranannya terhadap sebuah keputusan untuk bertindak sebagai pembuat, penentu, atau sekedar staf. Sedangkan berdasarkan tingkatan posisinya dapat bertindak dalam pengaturan strategi, peraturan, pengorganisasian, pengoperasian atau hal yang berkaitan dengan teknis.

2) Masalah

Masalah mempunyai karakteristik yang berbeda. Selain itu, faktor penyebab yang menimbulkan masalah pun bermacam-macam. Sehingga pengambilan keputusan yang dilakukan pun akan disesuaikan dengan karakter masalahnya. Dengan demikian masalah mempengaruhi bagaimana keputusan itu diambil.

3) Situasi

Situasi memiliki keragaman peristiwa yang terjadi dan mempengaruhi tindakan seseorang. Dengan kata lain situasi terdiri dari unsur-unsur yang saling berkaitan satu sama lain. Seorang pengambil keputusan harus jeli membaca situasi yang sedang terjadi karena masalah timbul dari situasi yang sedang berjalan.

4) Kondisi

Daya gerak, daya berbuat atau kemampuan seseorang ditentukan oleh kondisi yang terjadi. Kondisi memberikan daya memengaruhi yang besar terhadap kemampuan seseorang dalam proses pengambilan keputusan.

5) Tujuan

Tujuan dapat mengarahkan seseorang dalam mengambil keputusan. Tujuan ini bisa tujuan perorangan, tujuan organisasi, atau tujuan yang memang sudah ditentukan. Sehingga pengambil keputusan berusaha semaksimal mungkin agar tujuan yang hendak dicapai dapat terwujud.<sup>48</sup>

Menurut Dermawan, faktor pengambilan keputusan ditentukan oleh hal-hal yang dapat dibagi ke dalam tiga pembagian waktu yaitu:

---

<sup>48</sup> Ety Rohaety, *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan*, Jakarta : Penerbit Bumi Akasara, 2010, h. 155

- 1) Masa Lalu
  - a) Pengalaman dan peristiwa-peristiwa yang telah dialami;
  - b) Keinginan-keinginan yang belum terwujud pada masa lalu;
  - c) Masalah dan tantangan yang belum selesai pada masa lalu;
  - d) Ketersediaan informasi di masa yang telah lewat.
- 2) Masa Kini
  - a) Faktor lingkungan yang berubah saat ini;
  - b) Visi, misi, dan tujuan yang ingin dicapai;
  - c) Hasil dari faktor lingkungan yang telah berubah;
  - d) Terjadinya kelangkaan dan keterbatasan;
  - e) Adanya proses bertindak dalam pemilihan alternatif solusi;
  - f) Berbagai keputusan dari organisasi lain yang diambil oleh manajer;
  - g) Kualitas dan relevansi dari informasi yang tersedia;
  - h) Pengetahuan yang timbul dari pengolahan informasi.
- 3) Masa Depan
  - a) Visi, misi dan tujuan yang akan dicapai;
  - b) Lingkungan yang berpotensi untuk berubah;
  - c) Peluang timbulnya risiko dan kelangkaan;
  - d) Tersedianya informasi yang diharapkan.<sup>49</sup>

Menurut Kamaluddin faktor pengambilan keputusan yaitu:

- 1) Keadaan intern organisasi.

Keadaan-keadaan yang ada dalam organisasi yang mempengaruhi pengambilan keputusan yaitu sumber dana yang tersedia, kemampuan karyawan, kelengkapan peralatan, dan struktur organisasi.<sup>50</sup>

- 2) Tersedianya informasi yang diperlukan

Informasi yang tersedia pada suatu organisasi bersumber dari intern organisasi dan ekstern organisasi. Dalam

---

<sup>49</sup> Rizky Dermawan, *Pengambilan Keputusan: Landasan Filosofis, Konsep, dan Aplikasi* (Bandung: Alfabeta, 2004), 29

<sup>50</sup> Kamaluddin, *Pengambilan...*, h.20.

pemecahan masalah harus diketahui informasi terkait penyebab terjadinya masalah dan akibat yang akan terjadi apabila masalah tersebut dipecahkan. Untuk itu informasi yang tersedia haruslah informasi yang baik dan tepat.<sup>51</sup>

3) Keadaan ekstern organisasi

Keadaan ekstern organisasi menjadi faktor tersendiri yang mempengaruhi pengambilan keputusan. Hal ini disebabkan karena keadaan eksternal organisasi memiliki unsur-unsur dan kekuatan-kekuatan yang berdampak besar bagi intern organisasi. Untuk itu manajer harus mampu mengidentifikasi, menganalisa, mengevaluasi, mendiagnosis dan bereaksi terhadap kekuatan-kekuatan lingkungan eksternal.<sup>52</sup>

4) Kepribadian dan kecakapan pengambilan keputusan.

Tidak bisa dipungkiri bahwa kepribadian dan kecakapan seseorang turut mempengaruhi proses pengambilan keputusan. Hal ini terkandung pada penilaian, kebutuhan, tingkat inteligensi, kapasitas, kapabilitas, dan keterampilan yang ada pada diri seseorang. Nilai-nilai tersebut dapat tercermin pada hasil pengambilan keputusan yang dilakukan.<sup>53</sup>

---

<sup>51</sup> *Ibid*

<sup>52</sup> *Ibid*

<sup>53</sup> *Ibid*

### 3. Kepemimpinan

Secara etimologi, kepemimpinan berasal dari kata dasar pemimpin, dalam bahasa Inggris, *leadership* yang berarti kepemimpinan, dari kata dasar *leader* berarti pemimpin dan akar katanya *to lead* yang terkandung beberapa arti kata yang saling erat berhubungan: bergerak lebih awal, berjalan diawal, mengambil langkah awal, berbuat paling dulu, memelopori, mengarahkan pikiran-pendapat-orang lain, membimbing menuntun dan menggerakkan orang lain melalui pengaruhnya.<sup>54</sup> Lebih lanjut dalam proses tersebut diharapkan pemimpin mampu menempatkan diri sebagai bagian dari kelompok, mampu membangun komunikasi yang menyenangkan, bertindak arif dan bijaksana dalam membangun kesamaan persepsi untuk mewujudkan visi organisasi yang menjadi tujuan dari kepemimpinan.

Menurut Gordon, seperti yang dikutip oleh Syaifulah Sagala, kepemimpinan merupakan aktivitas manajerial yang penting di dalam setiap organisasi khususnya dalam mengambil kebijakan dan keputusan sebagai inti dari kepemimpinan.<sup>55</sup>

Selanjutnya, definisi kepemimpinan menurut para ahli seperti yang dikutip oleh H. Engkoswara dan Aan antara lain menurut Northouse, P.G, kepemimpinan adalah suatu proses di mana individu

---

<sup>54</sup>Baharuddin dan Umiar, *Kepemimpinan Pendidikan Islam Antara Teori dan Praktik*, Jogjakarta: Ar- Ruzz Media, 2012, h, 47.

<sup>55</sup>Syaifulah Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, Bandung: CV. Alfabeta, 2012, h. 143.



mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan. Ditempuh dengan cara-cara yang tidak memaksa.<sup>56</sup>

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi, menggerakkan, memotivasi, membimbing serta menginspirasi bawahan, di suatu organisasi atau institusi dalam rangka mencapai tujuan bersama secara komprehensif yang tertuang dalam visi dan misi atau program yang telah ditetapkan dalam suatu organisasi.

Kepala sekolah adalah guru yang mempunyai kemampuan untuk memimpin segala sumber daya yang ada pada satu sekolah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan bersama.<sup>57</sup> Dengan demikian, Kepala sekolah adalah guru yang ditugaskan dan memiliki kemampuan untuk memimpin sumber daya pendidikan sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan.

Seorang Kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya sebagai pemimpin, harus memahami unsur-unsur sebagai berikut:

- 1) Seorang Kepala sekolah harus memiliki pemikiran yang terbuka, agar ia mampu menerima berbagai hal yang baru, yang mungkin selama ini bertentangan dengan apa yang telah diyakininya, sehingga pengalaman tersebut akan memperkaya perspektif pandangan Kepala sekolah tersebut terhadap sesuatu.
- 2) Keberanian, Kepala sekolah yang mencintai pekerjaannya akan memiliki keberanian yang lebih tinggi, karena dengan kecintaan terhadap pekerjaannya tersebut berarti ia mengerjakan sesuatu dengan hati.

---

<sup>56</sup>H. Engkoswara dan Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan*, Bandung: Alfabeta 2012, h. 177.

<sup>57</sup> Basri, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Bandung: Pustaka Setia, 2014, h 40.



- 3) Kemampuan untuk bekerja dengan alam yang realitas, Kepala sekolah harus mampu membedakan mana yang opini dan mana fakta.<sup>58</sup>

Kepemimpinan yang dinamis di sekolah akan mampu mengadakan proyek-proyek rintisan yang akan menonjolkan sumbangan positif bagi pendidikan nasional, baik dalam program pendidikannya, sistem pendidikannya, maupun metode pengajarannya. Pada taraf nasional, kepemimpinan sekolah yang dinamis akan mampu menyuguhkan kerangka-kerangka teoritis dan filosofis bagi pembentukan pendidikan nasional yang relevan dengan kebutuhan bangsa kita di masa depan.<sup>59</sup>

Kepala sekolah sebagai pemimpin bersama dengan semua sumber daya di sekolah yang ada di sekolah harus mampu merencanakan, menetapkan sasaran, melakukan tindakan, pencegahan, melakukan tindakan koreksi, mengevaluasi dan meningkatkan secara berkelanjutan tentang berbagai kegiatan pelayanan terhadap pelanggan.<sup>60</sup> Menurut Katz, bahwasanya seorang pemimpin atau Kepala sekolah harus memiliki tiga kemampuan dasar yaitu:

- 1) Keterampilan konseptual.
- 2) Keterampilan Manusiawi.

---

<sup>58</sup>Muhaimin, Suti'ah dan Sugeng Listyo Prabowo, *Manajemen Pendidikan, Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Sekolah*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2011, h. 40.

<sup>59</sup>Ali Ashraf, *Horison Baru Pendidikan Islam*, cet. III; t.tp: Pustaka Pirdaus, 1996, h. 5.

<sup>60</sup>Mulyono, *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*, Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2008, h. 310.

### 3) Keterampilan Teknis.<sup>61</sup>

Ketiga keterampilan di atas, sangat penting untuk dimiliki seorang pemimpin di lembaga pendidikan manapun, terlebih halnya di lembaga pendidikan seperti di sekolah. Dengan keterampilan tersebut diyakini pemimpin di sekolah mampu menjalankan tugas dan fungsinya, mampu memecahkan masalah, menyikapi persoalan dengan bijaksana, mampu memberikan pemahaman, pembinaan, dan pelayanan yang baik dalam interaksinya kepada warga sekolah.

Berdasarkan Permendiknas Nomor 13 tahun 2007 tanggal 17 April tahun 2007, secara umum Kepala sekolah harus memiliki standar kualifikasi antara lain:(a) Harus memiliki kualifikasi akademik sarjana (S.1) atau diploma empat (D-4) kependidikan atau non kependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi, (b) Pada waktu diangkat sebagai Kepala sekolah berusia setinggi-tingginya 56 tahun. Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 tahun menurut jenjang sekolah masing-masing, (c) Memiliki pangkat serendah-rendahnya III/c bagi pegawai negeri sipil (PNS) dan bagi non PNS disetarakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang.

Jadi, berdasarkan kualifikasi yang harus dimiliki seorang pemimpin di lembaga pendidikan seperti halnya yang dipaparkan di atas, diharapkan seorang pemimpin yang dalam hal ini adalah Kepala

---

<sup>61</sup>Didin Kurniadin dan Imam Machali, *Manajemen Pendidikan, Konsep dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan*, Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2012, h, 296.

sekolah mampu memberdayakan, menggerakkan, mengarahkan, melakukan pembinaan, memberikan keteladanan, memotivasi, dan menginspirasi semua warga sekolah untuk melaksanakan tugas dengan baik, bertanggung jawab baik kepada sang pencipta maupun terhadap tugas yang diamanahkan negara kepadanya.

Lebih lanjut, tentang tugas kepemimpinan baik secara umum maupun secara khusus dalam kepemimpinan di sekolah, maka pemimpin yang paling ideal seyogyanya sebagaimana firman Allah SWT dalam Al-Qur`an surah *Al-Ambiya* [21]:73 sebagai berikut:

وَجَعَلْنَاهُمْ أَئِمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا وَأَوْحَيْنَا إِلَيْهِمْ فِعْلَ الْخَيْرَاتِ وَإِقَامَ الصَّلَاةِ  
وَإِيتَاءَ الزَّكَاةِ وَكَانُوا لَنَا عَابِدِينَ

Artinya:

Kami telah menjadikan mereka itu sebagai pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami dan telah Kami wahyukan kepada, mereka mengerjakan kebajikan, mendirikan sembahyang, menunaikan zakat, dan hanya kepada kamilah mereka selalu menyembah.<sup>62</sup>

Ayat di atas berbicara pada tataran ideal tentang sosok pemimpin yang akan memberikan dampak kebaikan dalam kehidupan secara keseluruhan, seperti yang ada pada diri para Nabi manusia pilihan Allah SWT. Karena secara korelatif, ayat-ayat sebelum dan sesudah ayat ini dalam konteks menggambarkan para Nabi yang memberikan contoh keteladanan dalam membimbing umat ke jalan yang mensejahterakan umat lahir dan bathin. Oleh karena itu dalam ayat ini dijelaskan bahwa betapa pentingnya seorang pemimpin harus

---

<sup>62</sup>Al-Ambiya [21]:73.

memiliki kualifikasi keimanan dan ketaqwaan kepada Allah SWT, disamping dia menjaga hubungan dengan Allah SWT, ia juga menjaga hubungan yang baik dengan sesama manusia dan terutama orang-orang yang berada di bawah kepemimpinannya.

Selain ayat di atas Allah memerintahkan pemimpin berlaku adil dan amanah sebagaimana dalam firmanya berikut:

﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا ٥٨﴾

Artinya: Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha melihat.<sup>63</sup>

Pada ayat selanjutnya Allah memerintahkan pada orang-orang yang beriman untuk mentaati Rasulullah dan para pemimpin, sebagaimana firmanya:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِيَ الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ٥٩

Artinya: Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allah (al-Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.<sup>64</sup>

<sup>63</sup>QS, An-Nisa [4]:58

<sup>64</sup>QS, An-Nisa [4]:59

Dari ayat di atas dapat di pahami bahwa khususnya dalam dunia Pendidikan tidak hanya pemimpin yang berusaha, melainkan diperlukan sinergitas antar kedua belah pihak yakni antara bawahan dan atasan, dimana tugas pemimpin adalah berlaku adil yaitu memberikan suatu tugas pada masing-masing tanpa pilih kasih dan tugas bawahan dalam hal ini guru dan tenaga kependidikan untuk mematuhi dan berusaha memberikan yang terbaik demi tercapainya tujuan dari Pendidikan tersebut.

#### **4. Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Kepemimpinan kepala sekolah juga merupakan suatu kemampuan dan kesiapan kepala sekolah untuk mempengaruhi, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan staf sekolah agar dapat bekerja secara efektif dalam rangka mencapai tujuan pendidikan dan pengajaran yang telah ditetapkan<sup>65</sup>

Menurut Koonz dan Doonell kemampuan yang dimaksud terdiri atas empat unsur, yaitu<sup>66</sup>

- a. Otoritas atau kekuatan pemimpin,
- b. Kemampuan dalam menyatupadukan sumber tenaga manusia yang memiliki daya-daya motivasi yang bervariasi setiap waktu dan situasi

---

<sup>65</sup> Departemen pendidikan nasional Dirjen Dikmenum, pedoman pengembangan kultur sekolah, Jakarta, 16

<sup>66</sup> Burhanuddin, analisis administrasi dan kepemimpinan guru di Indonesia, Jakarta, Bumi Aksara, 1994, h. 67

- c. Kemampuan dalam mengembangkan iklim kerja sehingga membangkitkan motivasi, dan
- d. Kemampuan dalam mengembangkan gaya-gaya kepemimpinan yang tepat.

Berdasarkan pengertian diatas maka kepemimpinan kepala sekolah yang dimaksud adalah kemampuan kepala sekolah menjalankan fungsi dan tugasnya selaku pemimpin yang didukung oleh kualitas kepemimpinan. Fungsi kepala sekolah selaku seorang pemimpin terdiri atas tiga fungsi yakni fungsi yang berhubungan dengan tujuan yang akan dicapai ,fungsi yang berkaitan dengan pengarahannya pelaksanaan setiap kegiatan, dan fungsi yang berhubungan dengan penciptaan iklim kerja. Fungsi yang pertama mengimplikasikan bahwa kepala sekolah berusaha membantu kelompok (bawahan) untuk memikirkan, memilih dan merumuskan tujuan. Fungsi yang kedua mengisyaratkan bahwa kepala sekolah berhubungan dengan aktivitas manajerial pemimpin dalam rangka

Menggerakkan kelompok untuk memenuhi tuntutan organisasi. Adapun fungsi yang ketiga berarti kepala sekolah hendaknya mampu membuat iklim kerja yang kondusif agar dapat membangkitkan semangat kerja kepada siapa saja yang terlibat dalam proses kerjasama sehingga meningkatkan produktivitas kerja dan memperoleh kepuasan kerja melalui penggunaan gaya kepemimpinan yang tepat<sup>67</sup>

---

<sup>67</sup> Burhanuddin, analisis administrasi dan kepemimpinan guru di indonesia, jakarta, Bumi aksara, 1994,h. 7

Stoner juga mengatakan bahwa fungsi pokok seorang pemimpin adalah berhubungan dengan pemecahan masalah dan berhubungan dengan pembinaan kelompok.<sup>68</sup> Dalam pemecahan masalah seorang pemimpin memberikan saran serta memberikan sumbangan informasi dan pendapat sedangkan dalam hal pembinaan kelompok, yang meliputi pemimpin membantu kelompok beroperasi lebih lancar, seorang pemimpin memberikan persetujuan atau melengkapi anggota kelompok yang lain, misalnya menjembatani kelompok yang sedang berselisih pendapat dan memperhatikan diskusi-diskusi kelompok.

Pendapat lain yakni Selznick mengatakan bahwa terdapat empat fungsi seorang pemimpin, yakni :

- a) Mendefinisikan misi dan peranan organisasi, dalam hal ini pemimpin sebagai visionaris.
- b) Pengejawantahan tujuan organisasi, berarti pemimpin harus menciptakan kebijaksanaan kedalam tatanan atau keputusan terhadap sarana untuk mencapai tujuan yang direncanakan.
- c) Mempertahankan keutuhan organisasi, yang berarti pemimpin mewakili organisasi kepada umum dan kepada setianya seperti halnya pemimpin mencoba untuk mengajak para bawahan mengikuti keputusannya agar fungsi tersebut dapat dilaksanakan; dan
- d) Mengendalikan konflik internal yang terjadi di dalam organisasi.<sup>69</sup>

## **B. Penelitian Terdahulu**

Hasil penelitian yang relevan dicantumkan untuk mengetahui perbedaan penelitian yang terdahulu sehingga tidak terjadi plagiasi (penjiplakan) karya dan untuk mempermudah fokus apa yang dikaji dalam

---

<sup>68</sup> Wahjodumidjo, kepemimpinan kepala sekolah. Jakarta : PT Raja Grafindo, 2001, h. 41

<sup>69</sup> *Ibid*, h 4.2



penelitian ini. Tujuan disebutkan hasil penelitian yang relevan juga sebagai perbandingan dan pandangan dari penelitian selanjutnya agar tidak terjadi kekaburan dalam penelitian, sehingga dapat diketahui sinkronitas dari penelitian yang sebelumnya dilakukan. Adapun beberapa hasil penelitian yang relevan antara lain:

1. Puspita Mohune dan Baso Tola dengan judul Proses Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah dalam Pencapaian, Visi dan Misi Pendidikan tahun 2019.<sup>70</sup>

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui proses pengambilan keputusan kepala sekolah dalam pencapaian visi dan misi pendidikan di SMP Cokroaminoto Salongo. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan pendekatan deskriptif explanatori. Subjek penelitian ini berjumlah 17 orang dengan teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner, observasi, wawancara dan dokumentasi. Teknik analisis data secara kuantitatif deskriptif dan kualitatif deskriptif untuk mendukung hasil penelitian dari hasil observasi, wawancara dan dokumentasi.<sup>71</sup>

Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses pengambilan keputusan dalam pencapaian visi dan misi pendidikan di SMP Cokroaminoto Salongo berdasarkan 6 tahapan proses pengambilan keputusan, kepala sekolah cenderung melakukan 3 tahapan yaitu penentuan kriteria pemecahan masalah, pemilihan alternatif yang terbaik

---

<sup>70</sup> Puspita Mohune dan Baso Tola, Proses Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah dalam Pencapaian, Visi dan Misi Pendidikan, *Al-Minhaj: Jurnal Pendidikan Islam* Vol.2, No.1, Juni 2019, h. 111

<sup>71</sup> *Ibid*

dan penetapan keputusan atau pengimplementasian alternatif yang dipilih. Jika dalam proses pengambilan keputusan kepala sekolah melaksanakan tahapan pengambilan keputusan terutama dalam menganalisis kondisi internal dan eksternal sekolah dengan resiko yang timbul dari setiap alternatif pilihan keputusan yang ada, maka pencapaian visi dan misi sekolah akan tercapai dan senantiasa eksis dalam menghadapi berbagai tantangan ke depan. Jika warga madrasah lebih terbuka dalam memberikan sumbangsih pemikiran yang lebih maksimal saat rapat-rapat pengambilan keputusan, maka akan memudahkan dalam mengidentifikasi alternatif pemecahan masalah dalam pengambilan keputusan secara logis dan terbaik.<sup>72</sup>

2. Indra Purwanto, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Pengambilan Keputusan Di SMK Muhammadiyah Bumiayu Kabupaten Brebes pada tahun 2019*.<sup>73</sup>

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis secara mendalam kepemimpinan kepala sekolah dalam pengambilan keputusan yang dilakukan kepala sekolah di SMK Muhammadiyah Bumiayu Kabupaten Brebes. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif dengan mengambil latar di SMK Muhammadiyah Bumiayu. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, dokumentasi dan wawancara. Analisis data menggunakan model interaktif yang terdiri dari

---

<sup>72</sup> *Ibid*

<sup>73</sup> Indra Purwanto, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Pengambilan Keputusan Di SMK Muhammadiyah Bumiayu Kabupaten Brebes*, *Tesis Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Purwokerto*, 2019. h. vi

pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Pemeriksaan keabsahan data dengan ketekunan pengamatan dan triangulasi metode.<sup>74</sup>

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: Kepemimpinan kepala sekolah SMK Muhammadiyah Bumiayu tercermin dari perilaku yang cenderung pada melaksanakan tindakan yang selalu menyerap aspirasi bawahan, memberdayakan bawahan agar bekerja secara maksimal, senantiasa memperhatikan kebutuhan bawahan dengan berusaha menciptakan suasana saling percaya, menghargai, simpati, bersahabat, tumbuh pula rasa respek dan hormat diri dari bawahan kepada pimpinannya, sehingga apa yang menjadi tugas merupakan hasil keputusan bersama dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. Pengambilan keputusan yang dilakukan kepala sekolah dapat dilihat dari proses tahapan yang dilakukan, yaitu melalui kegiatan identifikasi awal, merumuskan tujuan, alternatif solusi, menentukan kriteria pemilihan solusi, dan implementasi keputusan. Dalam tataran proses, pengambilan keputusan dilakukan dengan mengundang kehadiran guru selanjutnya memaparkan permasalahan terkait dengan keputusan yang akan diambil. Pertimbangan dalam pengambilan keputusan, antara lain mencakup keterbatasan waktu, kondisi cuaca, geografis, dan jumlah partisipan. Implementasi pengambilan keputusan dilaksanakan melalui legalisasi keputusan, rancangan operasional, pengawasan, dan evaluasi. Sosialisasi

---

<sup>74</sup> *Ibid*

keputusan kepala sekolah dijelaskan secara terbuka kepada seluruh komponen stakeholder sekolah untuk dapat dilaksanakan sesuai rencana.<sup>75</sup>

3. Murtiningsih dan Bukman Lian, Proses Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah Terhadap Peningkatan Kinerja Guru SMP tahun 2019.<sup>76</sup>

Penelitian ini termasuk penelitian kualitatif induktif, Teknik pengumpulan data dapat dilakukan dengan observasi (pengamatan) interview (wawancara), kuesioner, dokumentasi, dan gabungan keempatnya. analisis data dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus pada setiap tahapan penelitian sehingga sampai tuntas dan datanya sudah jenuh.<sup>77</sup>

Pengambilan keputusan yang dilakukan kepala sekolah SMP Negeri 13 Palembang sejauh ini sudah sudah berjalan baik hal ini dapat dilihat dari proses dan tahapan-tahapan yang dilakukan oleh kepala sekolah pengambilan keputusan yaitu dengan adanya tahap observasi, pengumpulan data, perencanaan dan mengidentifikasi masalah yang berkaitan dengan pendidikan di sekolah, kemudian melakukan musyawarah diantara guru-guru, untuk mengambil suatu kebijakan, melakukan kegiatan pendekatan-pendekatan secara interpersonal kepada guru-guru untuk melakukan kegiatan organizing, memberikan gagasan dan ide-ide cemerlang, mengikutsertakan guru-guru dalam kegiatan pelatihan dan lomba, dan supervise sebagai kegiatan controlling yang dituangkan

---

<sup>75</sup> *Ibid*

<sup>76</sup> Murtiningsih dan Bukman Lian, Proses Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah Terhadap Peningkatan Kinerja Guru SMP tahun, *Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan Volume 2, No. 1*, Januari-Juni 2017, h. 87

<sup>77</sup> *Ibid*

dalam penilaian kerja guru, hal ini berguna untuk meningkatkan potensi dan kinerja guru-guru, untuk meningkatkan kualitas belajar mengajar dan prestasi SMP Negeri 13 Palembang.<sup>78</sup>

Perbedaan dan persamaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah sebagai berikut:

**Tabel 2.1**  
**Perbedaan dan Persamaan Penelitian Terdahulu**

No.	Nama Peneliti, Judul dan Tahun Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Sumber
1.	Puspita Mohune dan Baso Tola dengan judul Proses Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah dalam Pencapaian, Visi dan Misi Pendidikan tahun 2019	1. Metode penelitian 2. Teknik pengumpulan data 3. Teknik analisis data 4. membahas Proses Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah	Lokasi penelitian dan focus penelitian pada penelitian terdahulu focus pada proses pengambilan keputusan kepala sekolah dalam pencapaian, visi dan misi pendidikan sedangkan penelitian yang penulis lakukan terfokus pada pengambilan keputusan kepala sekolah dalam perencanaan yang menyangkut tahapan, Teknik, dasar dan faktor-faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan.	<i>Al-Minhaj: Jurnal Pendidikan Islam Vol.2, No.1, Juni 2019, h. 111</i>
2.	Indra Purwanto, Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Pengambilan Keputusan Di SMK Muhammadiyah Bumiayu Kabupaten Brebes pada tahun 2019	1. Metode penelitian 2. Teknik pengumpulan data 3. Teknik analisis data 4. Mambahas Proses Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah	Lokasi penelitian dan focus penelitian, pada penelitian terdahulu focus penelitian yaitu Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Pengambilan Keputusan, sedangkan penelitian yang penulis lakukan terfokus pada pengambilan keputusan kepala sekolah dalam perencanaan yang menyangkut tahapan, Teknik, dasar dan faktor-faktor yang mempengaruhi pengambilan	<i>Tesis Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Purwokerto, 2019. h. vi</i>

<sup>78</sup> *Ibid*

			keputusan.	
3.	Murtiningsih dan Bukman Lian, Proses Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah Terhadap Peningkatan Kinerja Guru SMP tahun 2019	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Metode penelitian</li> <li>2. Teknik pengumpulan data</li> <li>3. Teknik analisis data</li> <li>4. Membahas Proses Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah</li> </ol>	Lokasi penelitian dan focus penelitian, pada penelitian terdahulu focus penelitian yaitu Proses Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah Terhadap Peningkatan Kinerja Guru, sedangkan penelitian yang penulis lakukan terfokus pada pengambilan keputusan kepala sekolah dalam perencanaan yang menyangkut tahapan, Teknik, dasar dan faktor-faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan	<i>Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan</i> Volume 2, No. 1, Januari-Juni 2017, h. 87

### C. Kerangka Pikir

Pengambilan keputusan merupakan bagian penting dari aktifitas individual maupun bisnis. Pengambilan keputusan merupakan pilihan-pilihan dari dua atau lebih alternatif. Pengambilan keputusan selain mengarahkan terhadap pencapaian tujuan, juga setiap pengambilan keputusan melibatkan sejumlah resiko. G.R Terry menjelaskan bahwa pengambilan keputusan sebagai pilihan yang didasarkan kriteria tertentu atas dua atau lebih alternatif yang mungkin.<sup>79</sup> Sedangkan Claude S. George Jr mengatakan pengambilan keputusan itu dikerjakan oleh kebanyakan manajer berupa suatu kesadaran, kegiatan pemikiran yang termasuk pertimbangan, penilaian, diantara sejumlah alternatif.<sup>80</sup> Sedangkan Harold dan Cyril O' Donnell mendefinisikan pemilihan alternatif mengenai suatu cara bertindak, yaitu inti dari

<sup>79</sup> Ibnu Syamsi, Pengambilan Keputusan dan Sistem Informasi, Jakarta: Bumi Aksara, 2000, hal.5

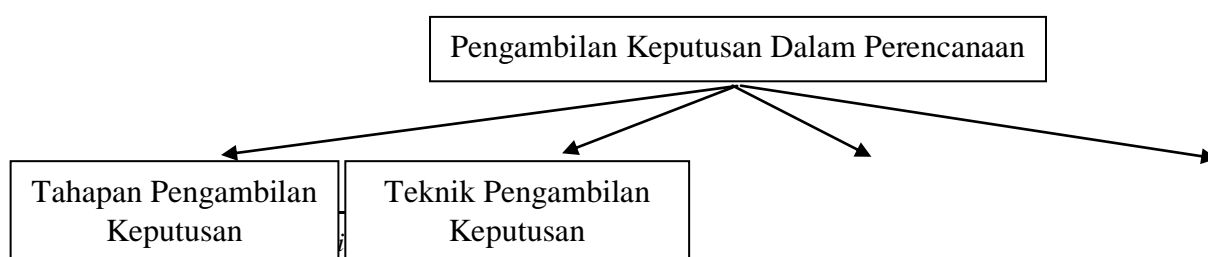
<sup>80</sup> *Ibid*



perencanaan, suatu rencana tidak dapat dikatakan ada jika tidak ada pengambilan keputusan, suatu sumber yang dapat dipercaya, petunjuk dan reputasi yang telah dibuat.<sup>81</sup>

Berdasarkan uraian tersebut dapat di pahami bahwa terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam pengambilan keputusan karena baik buruknya keputusan yang di ambil dalam hal ini keputusan yang diambil kepala sekolah akan menentukan keberhasilan sekolah tersebut untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai. Berdasarkan hal tersebut maka penelitian ini berusaha menganalisis langkah kepala sekolah dalam mengambil keputusan pada perencanaan, dalam hal ini menyangkut mengenai tahapan pengambilan keputusan, Teknik pengambilan keputusan, dasar pengambilan keputusan, dan faktor-faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan.

Mengenai kerangka fikir ini, untuk mempermudah maksud penulis maka penulis menggambarannya pada sebuah bagan kerangka fikir sebagai berikut:



Dasar Pengambilan Keputusan	faktor Pengambilan Keputusan
--------------------------------	---------------------------------



### **BAB III**

#### **METODE PENELITIAN**

##### **A. Jenis, Tempat dan Waktu Penelitian**

###### **1. Jenis Penelitian**

Penelitian ini merupakan sebuah penelitian kualitatif, yakni penelitian yang dimaksudkan untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati.<sup>82</sup>

Dapat dikatakan bahwa penelitian ini bersifat deskriptif kualitatif, artinya peneliti menganalisis dan menggambarkan penelitian secara objektif dan mendetail untuk mendapatkan hasil yang akurat. Secara teoritis, penelitian deskriptif adalah penelitian yang bermaksud untuk mengumpulkan informasi mengenai status suatu gejala yang ada, yaitu keadaan gejala menurut adanya pada saat penelitian dilakukan, sehingga hanya merupakan penyingkapan fakta dengan menganalisis data.<sup>83</sup>

Penelitian yang dilakukan ini bertujuan mendeskripsikan dan menganalisis apa yang terjadi di lapangan dengan lebih jelas secara detail sehingga dapat dikumpulkan data akurat mengenai pengambilan keputusan dalam perencanaan Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Danau Sembuluh.

---

<sup>82</sup> Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kuantitatif*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012, h. 6.

<sup>83</sup> Suharsimi Arikunto, *Manajemen Penelitian*, Jakarta: Rineka Cipta, 2007, h. 234.

## 2. Tempat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di SMA Negeri 1 Danau Sembuluh yang beralamat di Jl. Darlan Atjeh RT 05, Kec. Danau Sembuluh, Kab. Seruyan Prov. Kalimantan Tengah. SMA Negeri 1 Danau Sembuluh dipilih sebagai lokasi penelitian dengan pertimbangan sebagai berikut; kajian tentang pengambilan keputusan kepala sekolah terkait dengan perencanaan masih sedikit, sehingga perlu kiranya meneliti lebih detail tentang hal tersebut.

## 3. Waktu Penelitian

Waktu penelitian dalam penelitian ini dimulai dari pembuatan proposal hingga menjadi tesis yang dilaksanakan selama lima bulan dengan rincian sebagaimana terdapat pada tabel dibawah ini.

**Tabel 3.1**  
**Rencana Waktu Penelitian**

No	Kegiatan	Waktu Pelaksanaan (Bulan)					
		I	II	III	IV	V	VI
1	Menyusun proposal	√	√	√	√	√	
2	Seminar proposal tesis dan Menyusun instrument penelitian						√
3	Menggali dan menganalisa data penelitian						√
4	Menyusun laporan hasil penelitian						√
5	Ujian Tesis						√

## B. Prosedur Penelitian

Prosedur penelitian dalam penelitian ini menyajikan tahapan penelitian sebagai berikut:

*Pertama*, dimulai dengan identifikasi masalah yang menjadi sasaran dalam penelitian. Identifikasi masalah menyangkut spesifikasi isu atau gejala yang hendak dipelajari. Bagian ini juga memuat penegasan bahwa isu tersebut layak diteliti. Dalam hal ini peneliti mencari isu-isu atau masalah-masalah yang muncul mengenai pengambilan keputusan dalam perencanaan Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Danau Sembuluh.

*Kedua*, kelanjutan dari tahap sebelumnya, yaitu pembahasan atau penelusuran kepustakaan (*literature review*). Pada bagian ini peneliti mencari bahan bacaan, jurnal yang memuat bahasan dan teori tentang topik yang akan diteliti. Peneliti mencari tau tentang penelitian yang akan dilakukan, apakah sudah terdapat penelitian sebelumnya, apakah ada penelitian yang terkait dengan penelitian yang akan peneliti lakukan dan apakah ada penelitaian yang serupa tapi berbeda focus penelitian dengan penelitan yang akan peneliti lakukan. Kemudian menyusun dan merumuskan perbedaan dan persamaan dengan penelitian yang ada.

*Ketiga*, menentukan tujuan dari penelitian. Pada bagian ini peneliti mengidentifikasi maksud utama dari penelitiannya, hal-hal apa saja yang ingin gali dari penelitian ini dan apa saja yang ingin peneliti capai dari hasil penelitian ini.

*Keempat*, pengumpulan data. Pengumpulan data menyangkut pula pemilihan dan penentuan calon partisipan yang potensial. Termasuk dalam bagian ini adalah penentuan jumlah partisipan yang akan terlibat. Hal penting lainnya yaitu mempertimbangkan keterjangkauan dan kemampuan para partisipan untuk terlibat secara aktif dalam penelitian ini, dalam hal ini peneliti memilah dan menentukan informan manasaja yang berpengaruh terhadap terlaksananya penelitian ini. Informan yang peneliti pilih ini harus sesuai dengan subjek yang ingin peneliti teliti.

*Kelima*, analisis dan penafsiran data. Data yang diperoleh, yang biasanya dalam bentuk teks, dianalisis. Bagian analisis yang dilakukan peneliti ini menyangkut klasifikasi dan pengkodean data. Data yang begitu banyak diringkas, diklasifikasi dan dikategorisasikan sesuai keperluan. Ide-ide yang memiliki pengertian yang sama disatukan. Setelah itu dilakukan penafsiran atau diinterpretasi oleh peneliti sehingga menghasilkan gagasan guna menjawab permasalahan yang muncul pada tahap satu.

*Keenam*, tahap terakhir dari tahapan penelitian ini adalah pelaporan. Tahap pelaporan pada penelitian ini dilakukan dengan cara menuangkan data dan gagasan yang sudah didapat dan dianalisis pada langkah sebelumnya, kedalam bentuk tulisan yang berguna untuk pelaporan hasil penelitian.



## C. Data dan Sumber Data

### 1. Data

Data adalah hasil pencatatan baik yang berupa fakta atau angka, atau segala fakta dan angka yang dapat dijadikan bahan untuk menyusun suatu informasi, sedangkan informasi adalah hasil pengolahan data yang dipakai untuk suatu keperluan<sup>84</sup>

Andi Prastowo mengatakan bahwa data dalam penelitian kualitatif merupakan informasi kenyataan yang terjadi di lapangan.<sup>85</sup> Lebih lanjut Andi mengatakan data dalam penelitian kualitatif dapat diperoleh melalui *setting* sumber dan dengan berbagai metode.<sup>86</sup>

Andi Prasrtowo mengelompokkan sumber data peneliian kualitatif ke dalam dua golongan, yaitu sumber data primer dan sumber data sekunder. Sumber data primer sebagai sumber data yang memberikan data kepada pengamatan dan wawancara. Sumber data sekunder sebagai sumber data yang memberikan data kepada pengumpul secara tidak langsung dapat berupa dokumen atau informasi melalui orang lain.<sup>87</sup>

---

<sup>84</sup>Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu pendekatan Praktek*, Jakarta: Rineka cipta, t.th, h. 114.

<sup>85</sup>Andi Prastowo, *Menguasai Teknik-teknik Koleksi Data Penelitian Kualitatif*, Jogjakarta: DIVA Preass, 2010, h. 13

<sup>86</sup>*Ibid.*, h. 19

<sup>87</sup>*Ibid.*, h. 20

Data yang diambil dari penelitian ini adalah data yang relevan dengan fokus penelitian yakni mengenai pengambilan keputusan dalam perencanaan Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Danau Sembuluh.

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas dua macam, yaitu:

a. Data primer

Data primer diperoleh dari bentuk kata-kata atau ucapan lisan dan perilaku dari subjek (informan) yang berkaitan dengan pengambilan keputusan dalam perencanaan Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Danau Sembuluh diantaranya adalah, tahapan, Teknik, dasar, dan factor-faktor yang melatar belakangi pengambilan keputusan kepala sekolah sehingga subyek dalam penelitian ini adalah kepala sekolah. Sedangkan informan dalam penelitian ini adalah 4 orang wakil kepala sekolah dan 1 Orang Komite.

b. Data Sekunder

Data sekunder pada penelitian ini merupakan data-data yang diperoleh berupa dokumen-dokumen ataupun foto-foto ataupun benda-benda yang dapat dijadikan pendukung dalam informasi penelitian bagi peneliti.

## 2. Sumber data

Sumber data pada penelitian ini adalah informasi dari subjek dan informan penelitian serta dokumen-dokumen terkait tentang

penelitian. Pada penelitian ini peneliti menggunakan teknik *purposive sampling* dalam menentukan subjek penelitian diaman peneliti menentukan pengambilan sampel dengan cara menetapkan ciri-ciri khusus yang sesuai dengan tujuan penelitian sehingga diharapkan dapat menjawab permasalahan penelitian, maka dalam hal ini subjek penelitian pada penelitian ini adalah kepala sekolah dan informan dalam penelitian ini adalah 4 orang wakil kepala sekolah dan Komite sekolah:

a) Kepala Sekolah

Kepala sekolah dipilih sebagai sumber data karena kepala sekolah dianggap mengetahui pasti mengenai tahapan, Teknik, dasar-dasar, dan factor-faktor yang melatar belakangi pengambilan keputusan di SMAN 1 Danau Sembuluh

b) Wakil Kepala sekolah

Wakil Kepala sekolah dipilih sebagai sumber data karena para wakil kepala sekolah juga dianggap mengetahui pasti mengenai tahapan, Teknik, dasar-dasar, dan factor-faktor yang melatar belakangi pengambilan keputusan di SMAN 1 Danau Sembuluh, terutama dalam perencanaan yang dilakukan kepala sekolah.

c) Komite Sekolah

Komite sekolah dipilih sebagai sumber data karena komite juga dianggap mengetahui mengenai teknik, dasar-dasar, dan factor-faktor yang melatar belakangi pengambilan keputusan di

SMAN 1 Danau Sembuluh, karena dalam setiap perencanaan pihak komite juga dilibatkan dalam pengambilan keputusannya.

Sedangkan dokumen-dokumen adalah dokumen-dokumen terkait pengambilan keputusan dalam perencanaan Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Danau Sembuluh diantaranya adalah:

- a. Foto-foto terkait perencanaan Sekolah di SMAN 1 Danau Sembuluh
- b. Dokumen-dokumen rapat Kepala Sekolah beserta komponen sekolah.
- c. Notulen rapat pengambilan keputusan

#### **D. Teknik dan Prosedur Pengumpulan Data**

##### **1. Teknik Pengumpulan Data**

Untuk mengumpulkan data di lapangan peneliti menggunakan beberapa teknik pengumpulan data yaitu, observasi, wawancara, dan dokumentasi.

##### **a. Observasi**

Observasi adalah metode pengamatan yang didukung dengan pengumpulan dan pencatatan data secara sistimatis terhadap obyek yang diteliti dalam observasi peneliti mengamati secara langsung di lapangan”.<sup>88</sup> Adapun kedudukan peneliti dalam penelitian ini tidak menggunakan observasi partisipan, tetapi sebagai observer

---

<sup>88</sup>Burhan Bungin, *Analisis data Penelitian Kualitatif*, Jakarta:PT. Raja Grafindo Persada, 2005, h. 70-71.

pasif, yaitu hanya bertindak sebagai pengumpul data, mencatat kegiatan yang sedang berjalan. Hal ini sesuai dengan pendapat Nana Syaodih, bahwa Observasi pasif adalah peneliti hanya bertindak sebagai pengumpul data, mencatat kegiatan yang sedang berjalan.<sup>89</sup>

Berkaitan dengan pengambilan keputusan dalam perencanaan Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Danau Sembuluh:

- 1) Observasi awal dilakukan sebanyak 2 (dua) kali untuk memperoleh data mengenai gambaran umum lokasi penelitian dan pengambilan keputusan dalam perencanaan Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Danau Sembuluh.
- 2) Observasi proses dilakukan sebanyak 4 (empat) kali untuk memperoleh data mengenai tahapan, Teknik, dasar, dan factor-faktor yang melatar belakangi pengambilan keputusan kepala sekolah di SMAN 1 Danau Sembuluh.
- 3) Observasi akhir dilakukan sebanyak 1 (satu) kali untuk melihat hasil pengambilan keputusan kepala sekolah di SMAN 1 Danau Sembuluh.

#### **b. Wawancara**

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh dua belah pihak, yaitu pewawancara

---

<sup>89</sup>Nana Syaodih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2013,h.94.

(*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan yang diwawancarai yang memberikan jawaban atas pertanyaan tersebut<sup>90</sup>.

Dalam wawancara ini, data yang ingin diperoleh adalah berupa:

1. Data Kepala Sekolah meliputi.

Profil sekolah, visi dan misi sekolah, keadaan tenaga pendidik dan kependidikan, prestasi yang dimiliki kepala sekolah, guru dan peserta didik, rencana strategi (Renstra) sekolah, RAKS (Rencana Anggaran Kerja Sekolah), tahapan pengambilan keputusan, Teknik pengambilan keputusan, dasar pengambilan keputusan, dan factor-faktor yang melatarbelakangi pengambilan keputusan kepala sekolah di SMAN 1 Danau Sembuluh.

2. Data Dari Para Wakil Kepala Sekolah

Tanggapan para wakil kepala sekolah terhadap tahapan pengambilan keputusan, Teknik pengambilan keputusan, dasar pengambilan keputusan, dan factor-faktor yang melatarbelakangi pengambilan keputusan kepala sekolah di SMAN 1 Danau Sembuluh.

3. Data Komite Sekolah

Tanggapan komite sekolah terhadap tahapan pengambilan keputusan, teknik pengambilan keputusan, dasar

---

<sup>90</sup> Suharsimi., hlm. 204.



pengambilan keputusan, dan factor-faktor yang melatar belakangi pengambilan keputusan kepala sekolah di SMAN 1 Danau Sembuluh.

### c. Dokumentasi

Penggunaan teknik dokumentasi bertujuan untuk melengkapi data yang diperoleh dari teknik observasi dan wawancara. Dokumen adalah catatan kejadian yang sudah lampau yang dinyatakan dalam bentuk lisan, tulisan, dan karya bentuk.<sup>91</sup>

Dokumentasi digunakan menurut Pohan sebagaimana dikutip Andi Prastowo juga bisa berbentuk arsip-arsip, akta, ijazah, rapor, peraturan perundang-undangan, buku harian, surat-surat pribadi, catatan biografi, dan lain-lain yang memiliki keterkaitan dengan masalah yang diteliti.<sup>92</sup>

Dari teknik dokumentasi ini data yang ingin diperoleh berupa data:

- 1) Foto yang berkaitan dengan tahapan pengambilan keputusan, Teknik pengambilan keputusan, dasar pengambilan keputusan, dan factor-faktor yang melatar belakangi pengambilan keputusan kepala sekolah di SMAN 1 Danau Sembuluh.
- 2) Dokumen profil sekolah, dokumen keadaan tenaga pendidik dan kependidikan, piagam atau sertifikat prestasi sekolah, guru,

---

<sup>91</sup>Djam'an Satori dan Aan Komariyah, *Metodologi Penelitian Kualitatif* , Bandung: Alfabeta, 2010, h. 108.

<sup>92</sup>Andi Prastowo, *Metode Penelitian Kualitatif dalam Perspektif Rancangan Penelitian*, Jogjakarta: Ar-ruzz Media, 2012, h. 226.

dokumen renstra sekolah, RKAS (Rencana Kerja dan Anggaran Sekolah) sekolah, program kegiatan pemenuhan mutu sekolah, pelaksanaan dan pengawasannya.

## **2. Prosedur Pengumpulan Data**

Prosedur pengumpulan data atau tahapan-tahapan penelitian kualitatif menurut Moleong terdiri dari tahap pralapangan, tahap pekerjaan lapangan, tahap analisa data, dan tahap pelaporan hasil penelitian.<sup>93</sup>

Dalam tahap pralapangan, peneliti melakukan persiapan yang terkait dengan kegiatan penelitian, misalnya mengirim surat ijin ke tempat penelitian. Apabila tahap pralapangan sudah berhasil dilaksanakan, peneliti melanjutkan ke tahap berikutnya, yaitu tahap dilapangan sampai pada tahap pelaporan penelitian tentang pengambilan keputusan dalam perencanaan Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Danau Sembuluh.

### **E. Pemeriksaan Keabsahan Data**

Pengecekan keabsahan data dilakukan untuk menjamin bahwa semua data yang diamati dan diteliti oleh peneliti relevan dengan sesungguhnya yang ada dalam kenyataan sebenarnya dan memang terjadi, hal ini peneliti lakukan untuk memelihara dan menjamin bahwa data maupun informasi yang berhasil dihimpun dan dikumpulkan itu benar, baik bagi pembaca maupun subjek penelitian yang diteliti sehingga tidak perlu diragukan lagi.

---

<sup>93</sup> Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kuantitati*, h. 109

Pengecekan keabsahan data dalam penelitian ini menggunakan teknik teknik triangulasi. Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data sehingga peneliti dapat me-*recheck* temuannya dengan jalan mengajukan berbagai macam variasi pertanyaan, mengeceknya dengan berbagai sumber data, dan memanfaatkan berbagai metode agar pengecekan kepercayaan data dapat dilakukan.<sup>94</sup> Teknik triangulasi yang di gunakan adalah sebagaiberikut:

#### 1. Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber digunakan untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Data yang diperoleh dianalisis oleh peneliti sehingga menghasilkan suatu kesimpulan selanjutnya dimintakan kesepakatan.<sup>95</sup>

#### 2. Triangulasi Metode

Triangulasi metode dilakukan dengan cara membandingkan informasi atau data dengan cara yang berdeda. Sebagaimana dikenal, dalam penelitian kualitatif peneliti menggunakan metode wawancara, obervasi, dan survei. Untuk memperoleh kebenaran informasi yang handal dan gambaran yang utuh mengenai informasi tertentu, peneliti bisa menggunakan metode wawancara bebas dan wawancara terstruktur. Atau, peneliti menggunakan wawancara dan obervasi atau pengamatan untuk mengecek kebenarannya. Selain itu, peneliti juga bisa menggunakan informan yang berbeda untuk mengecek kebenaran informasi tersebut. Melalui berbagai perspektif atau pandangan diharapkan diperoleh hasil

---

<sup>94</sup>Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung; CV. Remaja Rosdakarya, 2004, h.332.

<sup>95</sup>*Ibid* Sugiono, *Metode Penelitian*.....h. 274

yang mendekati kebenaran. Karena itu, triangulasi tahap ini dilakukan jika data atau informasi yang diperoleh dari subjek atau informan penelitian diragukan kebenarannya. Dengan demikian, jika data itu sudah jelas, misalnya berupa teks atau naskah/ transkrip film, novel dan sejenisnya, triangulasi tidak perlu dilakukan.<sup>96</sup>

#### **F. Analisis Data**

Data yang terkumpul akan di analisis menggunakan beberapa tahap, persiapan, analisis, penyajian hasil analisis. Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sistesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah difahami oleh diri sendiri maupun orang lain.<sup>97</sup>

Sugiyono yang dikutip dari Miles dan Huberman menyatakan bahwa teknik analisis data dalam penelitian kualitatif dapat dilakukan melalui beberapa tahapan yakni *data Collection* *data reduction*, *data display*, dan *conclusion drawing/ verification*.<sup>98</sup>

Berikut tahapan analisis data, yaitu:

1. *Data Collection* ialah peneliti mengumpulkan data dari sumber sebanyak mungkin mengenai pengambilan keputusan dalam

---

<sup>96</sup>*Ibid*

<sup>97</sup>Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif, Kuantitatif dan R&D*, Bandung: Alfabeta, 2016, 247.

<sup>98</sup>*Ibid*. 218.

perencanaan Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Danau Sembuluh, agar dapat dibuat menjadi bahan dalam penelitian.

2. *Data Reduction* (Reduksi Data) pengurangan data ialah data yang didapat dari penelitian tentang pengambilan keputusan dalam perencanaan Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Danau Sembuluh, setelah dipaparkan apa adanya, maka dianggap tidak pantas atau kurang valid datanya akan dihilangkan atau tidak dimasukan ke dalam pembahasan, data *Reduction* juga mempunyai arti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Sehingga data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas.<sup>99</sup>
3. *Data Display* atau penyajian data ialah data yang didapat dari penelitian tentang pengambilan keputusan dalam perencanaan Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Danau Sembuluh, yang dipaparkan secara Ilmiah oleh peneliti dengan tidak menutup-nutupi kekurangannya, sedangkan yang paling sering digunakan untuk menyajikan data adalah dengan teks yang bersifat naratif. Penyajian data ini akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut.<sup>100</sup>
4. *Conclusions Drawing/ Verifying* atau penarikan kesimpulan dan verifikasi ialah melakukan dengan melihat kembali pada reduksi data (pengurangan data) dan *display* (penyajian data) sehingga kesimpulan

---

<sup>99</sup>*Ibid.*, h. 95.

<sup>100</sup>*Ibid.*, h. 95.

sebagai jawaban rumusan masalah dengan melihat kembali pada temuan yang ingin dicapai dari hasil penelitian.<sup>101</sup>

Dengan langkah analisis data di atas, maka peneliti dapat menemukan hasil penelitian yang akurat dan dapat dipertanggung jawabkan dengan benar tentang pengambilan keputusan dalam perencanaan Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Danau Sembuluh.



---

<sup>101</sup>*Ibid.*, h. 99.



## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

##### 1. Identitas Madrasah

SMAN-1 Danau Sembuluh, beralamat di Jl. Darlan Atjeh Desa Sembuluh Dua, Kecamatan Danau Sembuluh, Kabupaten Seruyan. Propinsi Kalimantan Tengah. Status Sekolah Negeri dengan akreditasi B. Nomor Statistik Ssekolah (NSS) : 3001 4090 2 002. NPSN : 30203843. Aktivitas belajar mengajar di SMAN-1 Danau Sembuluh dilaksanakan pagi hari. dari pukul 06.30 s.d 14.00 WIB Sekolah berada di daerah luar pemukiman padat penduduk, sehingga pelaksanaan proses belajar mengajar, nyaman. Mayoritas di SMAN-1 Danau Sembuluh para peserta didik beragama Islam.<sup>102</sup>

##### 2. Keadaan Guru

Tabel 4.1

Keadaan Guru PNS

NO.	NAMA / NIP	L/P	IJAZAH / JURUSAN	GOL / Ruang	KEPEG.
1	Hj.HADISUYATNI,S.Pd.M. M/ NIP.197405082005012010	P	S-1/ P. Bahasa Inggris	IV/B	PNS
2	SITI MUSLIAH,S.HUT/ NIP. 19800131200642019	P	S-1/ Kehutanan	IV/A	PNS
3	SILPANUS,SE.M.M/ NIP. 197410292006041014	L	S-1/ ekonomi	III/D	PNS
4	M.KALYUDI,ST.M.M/ NIP. 197611132006042019	L	S-1/ Teknik Sipil	III/D	PNS
5	N. HAITAMI, S.Ag.M.M/ NIP. 19750619200802001	L	S-1/ Syariah	III/D	PNS

<sup>102</sup> <https://sman1danausembuluh.sch.id/data-sekolah/profil-sekolah/>

6	NURUL EVA W, SE/ NIP.19820107200802001	P	S-1/ Ekonomi	III/D	PNS
7	TAUFIK HIDAYAT, S.Pd.M.M/ NIP. 198305192009031002	L	S-1/ P.Matematika	III/C	PNS
8	AKMAD HALIMI, S.Pd.M.M/ NIP.198408082009031003	L	S-1/ P.Bahasa Inggris	III/C	PNS
9	SUSANTI, S.Pd./ NIP.198503252010012002	P	S-1/ P.Biologi	III/C	PNS
10	MEIRIZARIANUR,S.pd. /NIP.1985062011011014	L	S-1/ Fisika	III/C	PNS
11	RAHMI ZAKIYAH,S.pd. /NIP.198712011012024	P	S-1/ Bahasa Indonesia	III/C	PNS
12	MAYA SARI, S. pd./ NIP.198710062011012017	P	S-1/ Kimia	III/B	PNS
13	CHOIRUL UMATIN, S. pd./ NIP.198105192014022002	P	S-1/ P.Ekonomi	III/B	PNS
14	HIDAYATULLAH, S. pd./ NIP.198806212017081002	L	S-1/ Bahasa Indonesia	III/A	PNS
15	SRI WIDYA ASTUTI./ NIP.198411102014062006	P	SMP	I/D	PNS

Tabel 4.2

## Keadaan Guru dan tenaga pendidik Non PNS

NO.	NAMA / NIP	L/P	IJAZAH / JURUSAN	STATUS KEPEG.	TUGAS
1	Riyawati	P	SMA	PTT	Staf TU
2	Dibe Khairulnisa,S.Pd	P	Sarjana	GTT	Guru
3	Saipullah,S.Pd	L	Sarjana	GTT	Guru
4	Novita Dewi Lestari,S.Pd	P	Sarjana	GTT	Guru
5	Rahmat Susanto,S.Kom	L	Sarjana	GTT	Guru
6	Abdy Chembara	L	SD	PTT	Penjaga Sekolah
7	Rafiika Nor Cayani, S.Pd	P	Sarjana	GHK	Guru

### 3. Keadaan Siswa

**Tabel 4.3**

#### Keadaan Siswa

Kelas/ Kelompok/ Jurusan Program	Jumlah Kelas	BANYAKNYA SISWA		
		Seluruhnya		
		L	P	JML
X MIPA	1	10	15	25
X SOSIAL	2	23	22	45
XI MIPA	2	21	18	39
XI SOSIAL	1	9	9	18
XII MIPA	1	11	15	26
XII SOSIAL	1	14	12	26
<b>JUMLAH</b>	8	88	91	179

### 4. Keadaan Sarana dan Prasarana

**Tabel 4.3**

#### Keadaan Sarana dan Prasarana

NO.	NAMA RUANG	KONDISI SAAT INI					
		Jml	Luas (M <sup>2</sup> )	Total Luas (M <sup>2</sup> )	Jml Baik	Jml Rusak sedang	Jml Rusak berat
<b>A.</b>	<b>Administrasi :</b>						
1.	Ruang Kepala Sekolah		24	24			1
2.	Ruang Guru (Khusus)	2	48	96			1
3.	Ruang Tata Usaha	1	32	32			1
4.	Ruang Sidang/Rapat/Aula/Serbaguna						
<b>B.</b>	<b>Kegiatan Belajar :</b>						
1.	Ruang Kelas (Teori)	12	90	1080	6		6
2.	Ruang Lab. IPA						
3.	Ruang Lab. Matematika						
4.	Ruang Lab. Fisika	1	150	150	1		
5.	Ruang Lab. Kimia	1	150	150	1		
6.	Ruang Lab. Biologi	1	150	150	1		
7.	Ruang Lab. Bahasa						
8.	Ruang Lab. Komputer	2	90	90	2		
9.	Ruang Multimedia						
<b>C.</b>	<b>Penunjuang Pendidikan :</b>						
1.	Ruang Perpustakaan	1	120	120	1		1
2.	Ruang Keterampilan						

3.	Ruang Bengkel						
4.	Ruang Unit Produksi						
5.	Ruang Olahraga						
6.	Ruang Kesenian/Sanggar Seni						
7.	Ruang UKS						
8.	Ruang BP / BK						
9.	Ruang OSIS/Kesiswaan						
10.	Ruang Pramuka						
<b>D. Penunjang Lainnya :</b>							
1.	Ruang Toilet/WC Siswa	7	2	14	2		3
2.	Ruang Toilet/WC Guru/TU	2	2	4	1		1
3.	Ruang Gudang	1	8	8			1
4.	Ruang Pantri/Dapur						
5.	Tempat Ibadah / Mushola						
6.	Rumah Mesin Listrik						
7.	Rumah Dinas Kepala Sekolah						
8.	Rumah Dinas Guru / Pegawai	3	48	144	2		
9.	Rumah Penjaga Sekolah						

**Tabel 4.4**  
**Keadaan Sarana dan Prasarana Pendukung**

NO.	NAMA BARANG/ALAT	KONDISI SAAT INI					
		Jumlah	Satuan	Jml Baik	Jml Rusak Ringan	Jml Rusak Sedang	Jml Rusak Berat
1	Komputer (PC) Administrasi	2	buah	2			
2	Komputer (PC) Praktik	36	buah				5
3	Notebook/Laptop	13	buah	11			
4	LCD	10	buah	5			0
5	Printer	9	buah	4			2
6	UPS	-					
7	OHP	-					
8	Mesin Tik	-					
9	Mesin Stensil						
10	Mesin Hitung/Kalkulator	1	buah	1			
11	Mesin Fotocopy	-					
12	Meja Siswa	370	buah	200			40
13	Kursi Siswa	370	buah	200			40
14	Meja Guru	25	buah				
15	Kursi Guru	40	buah				
16	Lemari Besi (berkas)	-					
17	Lemari Kayu (berkas)	13	buah				
18	Filling Cabinet	13	buah				

## B. Hasil Penelitian

Pengambilan keputusan merupakan hal yang sangat urgen bagi setiap orang terutama bagi para pimpinan atau manajer. Eksistensi seorang pemimpin dalam kepemimpinannya dapat dilihat dari berbagai bentuk kebijakan dan keputusan yang diambilnya. Seorang pimpinan atau manajer yang efektif adalah pimpinan atau manajer yang mampu membuat kebijakan dan mengambil keputusan yang relevan.

Dalam manajemen yang baik tentunya dalam sebuah kebijakan atau program yang ingin di terapkan tentunya melalui sebuah proses perencanaan sehingga tahap ini sangat penting untuk dilalui dalam penelitian ini penulis telah menggali data mengenai pengambilan keputusan dalam perencanaan yang dilakukan oleh kepala sekolah dari hasil pengamatan yang penulis lakukan pada saat rapat perencanaan PPDB untuk tahun pelajaran 2020/2021 penulis melihat dalam rapat perencanaan yang dilakukan oleh kepala sekolah terlihat seluruh komponen sekolah dilibatkan, baik itu pendidik maupun tenaga pendidik, dalam rapat terlihat kepala sekolah dan seluruh warga sekolah membahas seluruh kegiatan atau isu-isu yang ada tentang PPDB tersebut, termasuk mekanisme pelaksanaan PPDB pada masa pandemi.<sup>103</sup>

Sejalan dengan hasil pengamatan yang penulis lakukan saat ditemui kepala sekolah menjelaskan bahwa, dalam pengambilan keputusan yang dilakukan olehnya, kepala sekolah selalu memperhatikan seluruh aspek yang ada baik faktor pendukung yang dimiliki maupun faktor risiko yang ada, oleh

---

<sup>103</sup> Observasi kegiatan rapat PPDB 8 Mei 2020

sebab itu setiap kebijakan yang di ambil selalu melewati proses rapat yang melibatkan seluruh komponen Pendidikan yang ada. Hal ini beliau lakukan demi kebaikan Bersama karena dengan melakukan rapat maka proses analisis terhadap kebijakan yang akan diambil akan lebih matang dan nantinya kebijakan yang dilakukan juga akan dapat diterima dengan baik oleh seluruh warga sekolah dan pada akhirnya dalam proses pelaksanaannya menjadi lebih mudah. Sebagaimana kutipan wawancara dengan kepala sekolah Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Danau Sembuluh:

Dalam pengambilan keputusan yang saya lakukan saya selalu memperhatikan seluruh aspek yang ada baik factor pendukung yang dimiliki maupun factor resiko yang ada, oleh sebab itu setiap kebijakan yang di ambil selalu melewati proses rapat yang melibatkan seluruh komponen Pendidikan yang ada. Hal ini tentunya demi kebaikan Bersama karena dengan melakukan rapat maka proses analisis terhadap kebijakan yang akan diambil akan lebih matang dan nantinya kebijakan yang dilakukan juga akan dapat diterima dengan baik oleh seluruh warga sekolah dan pada akhirnya dalam proses pelaksanaannya menjadi lebih mudah. Tak hanya warga sekolah saja biasanya dalam pengambilan keputusan saya juga melibatkan pihak komite, orang tua siswa dan juga masukan dari kotak saran karena dengan hal tersebut saya rasa selama ini keputusan yang saya ambil selalu tepat sasaran.<sup>104</sup>

Selanjutnya kepala sekolah menjelaskan mengenai langkah pengambilan keputusan yang dilakukannya, biasanya pengambilan keputusan dilakukan dalam beberapa langkah sebelum kebijakan benar-benar diimplementasikan yang pertama kepala sekolah menjelaskan bahwa langkah awal pengambilan kebijakan yang dilakukan adalah dengan melakukan Identifikasi atau analisis masalah hal ini biasanya dilakukan sepanjang waktu dan puncaknya pada saat rapat perencanaan, kemudian langkah selanjutnya

---

<sup>104</sup> Wawancara dengan HS kepala sekolah SMA Negeri 1 Danau Sembuluh pada 8 April 2020, Pukul 19.00 WIB



adalah memilih opsi kegiatan yang akan dilakukan hal ini biasanya juga dilakukan pada saat rapat bersama seluruh dewan guru, komite sekolah dan juga tokoh masyarakat. Selanjutnya langkah berikutnya adalah menganalisis kegiatan yang mungkin dilakukan. Kemudian menentukan alternatif kegiatan, apabila keputusan yang diambil berkaitan dengan pemecahan masalah maka langkah yang dilakukan mencakup proses memahami masalah, menentukan alternatif pemecahan masalah, dan menguji pemecahan untuk mengetahui mungkin tidaknya dilaksanakan. Kemudian selanjutnya adalah memilih suatu kegiatan yang akan dilakukan, kegiatan ini juga dilakukan Bersama-sama pada saat rapat kemudian langkah terakhir yang dilakukan adalah pelaksanaan tindakan. Sebagaimana kutipan wawancara berikut:

Biasanya pengambilan keputusan saya lakukan melalui beberapa langkah sebelum kebijakan benar-benar diimplementasikan yang pertama saya sebagai kepala sekolah melakukan Identifikasi atau analisis masalah hal ini biasanya saya lakukan sepanjang waktu, jadi saya terus melakukan pengawasan terhadap semua kegiatan yang dilakukan di sekolah ini dan puncaknya pada saat rapat perencanaan, kemudian langkah selanjutnya adalah memilih opsi kegiatan yang akan dilakukan hal ini biasanya juga dilakukan pada saat rapat bersama seluruh dewan guru, komite sekolah dan juga tokoh masyarakat. Selanjutnya adalah menganalisis kegiatan yang mungkin dilakukan. Kemudian menentukan alternatif kegiatan, apabila keputusan yang diambil berkaitan dengan pemecahan masalah maka langkah yang dilakukan mencakup proses memahami masalah, menentukan alternatif pemecahan masalah, dan menguji pemecahan untuk mengetahui mungkin tidaknya dilaksanakan. Kemudian selanjutnya adalah memilih suatu kegiatan yang akan dilakukan, kegiatan ini juga dilakukan Bersama-sama pada saat rapat kemudian langkah terakhir yang dilakukan adalah pelaksanaan tindakan. Tapi tidak semua keputusan harus melalui rapat apabila keputusan tersebut bersifat mendesak maka keputusan akan dilakukan secara langsung.<sup>105</sup>

---

<sup>105</sup> Wawancara dengan HS kepala sekolah SMA Negeri 1 Danau Sembuluh pada 8 April 2020, Pukul 19.00 WIB

Kepala sekolah juga menjelaskan bahwa untuk keputusan yang mendesak atau keputusan yang sifatnya pemecahan masalah terhadap program yang telah dilakukan biasanya sebelum mengambil keputusan, kepala sekolah mencari informasi-informasi mengenai masalah yang ditemukan, yang akan dijadikan bahan pertimbangan untuk pengambilan keputusan. Langkah-langkah dalam proses pengambilan keputusan tentunya juga melihat topik bahasan yang akan diputuskan itu seperti apa. Serta memperhatikan berbagai hal yang harus dipertimbangkan. Tapi terkadang karena banyak nya pihak yang dilibatkan sering dibuat sebuah draft yang diajukan yang nantinya akan disetujui atau tidak didalam rapat. Sebagaimana hasil wawancara berikut:

Untuk keputusan yang mendesak atau keputusan yang sifatnya pemecahan masalah terhadap program yang telah dilakukan biasanya sebelum mengambil keputusan, saya mencari informasi-informasi mengenai masalah yang ditemukan, yang akan dijadikan bahan pertimbangan untuk pengambilan keputusan. Langkah-langkah dalam proses pengambilan keputusan tentunya juga melihat topik bahasan atau permasalahan yang akan diputuskan itu seperti apa serta memperhatikan berbagai hal yang harus dipertimbangkan. Tapi terkadang karena banyak nya pihak yang dilibatkan sering dibuat sebuah draft yang diajukan yang nantinya akan disetujui atau tidak didalam rapat.<sup>106</sup>

Kewenangan dalam melakukan pengambilan keputusan secara mutlak memang menjadi kewenangan seorang kepala sekolah. Namun kadangkala juga kewenangan ada pada wakil kepala sekolah tapi itu sifatnya koordinatif, tetap semua ada pada kendali kepala sekolah sebagai ujung tombak serta penanggung jawab utama jalannya lembaga pendidikan. Selain itu dalam

---

<sup>106</sup> Wawancara dengan HS kepala sekolah SMA Negeri 1 Danau Sembuluh pada 8 April 2020, Pukul 19.00 WIB

pengambilan keputusan biasa juga memberi tugas kepada semua pihak termasuk guru karyawan untuk membuat program-program yang nantinya akan dibahas dalam rapat. Sebagaimana keterangan kepala sekolah berikut:

Dalam melakukan pengambilan keputusan secara mutlak memang menjadi kewenangan saya. Namun memang kadang ada yang menjadi kewenangan wakil kepala sekolah namun sifatnya tetap koordinatif, sehingga keputusan akhir tetap pada saya. Selain itu dalam pengambilan keputusan biasanya saya juga memberi tugas kepada semua pihak termasuk guru karyawan untuk membuat program-program yang nantinya akan dibahas dalam rapat. Dengan demikian nantinya hasil perencanaan akan benar-benar tepat sasaran.<sup>107</sup>

Mengenai pertimbangan yang dijadikan dasar dalam pengambilan keputusan kepala sekolah menerangkan bahwa untuk pertimbangan ini ada banyak sekali yang menjadi pertimbangan diantaranya adalah pertama dari pengalaman pada tahun sebelumnya, kedua keinginan-keinginan atau program-program yang belum terlaksana, ketiga masalah yang telah diperoleh dari hasil evaluasi, keempat keadaan lingkungan, kelima visi dan tujuan sekolah keenam adalah ketersedianya informasi yang diharapkan, keenam adalah peluang dimasa yang akan datang begitujuga dengan resiko yang akan terjadi. Sebagaimana kutipan wawancara berikut:

yang menjadi pertimbangan ini banyak sekali ya, seperti yang yang saya utarakan sebelumnya bahwa ada beberapa langkah dalam pengambilan keputusan nah langkah-langkah tersebut itu didalamnya ada kegiatan melakukan analisis dan pemilihan alternatif, nah disini lah digunakan dasar ini, dasar tersebut diantaranya adalah pertama harus didasarkan dari pengalaman pada tahun sebelumnya, kedua keinginan-keinginan atau program-program yang belum terlaksana, ketiga masalah yang telah diperoleh dari hasil evaluasi, keempat keadaan lingkungan, kelima visi dan tujuan sekolah keenam adalah ketersedianya informasi

---

<sup>107</sup> Wawancara dengan HS kepala sekolah SMA Negeri 1 Danau Sembuluh pada 8 April 2020, Pukul 19.00 WIB

yang diharapkan, kenam adalah peluang dimasa yang akan datang begitu juga dengan resiko yang akan terjadi.<sup>108</sup>

Sejalan dengan yang di ungkapkan kepala sekolah mengenai pengambilan keputusan ini waka kurikulum menjelaskan bahwa pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kepala sekolah biasanya melalui rapat bersama seluruh pendidik dan tenaga kependidikan dalam rapat juga melibatkan komite sekolah dan juga tokoh masyarakat, selain itu kadang juga menggunakan masukan dari kotak saran yang ada di sekolah. Sebagaiman kutipan wawancara dengan waka kurikulum berikut:

Pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kepala sekolah biasanya melalui rapat bersama seluruh pendidik dan tenaga kependidikan dalam rapat juga melibatkan komite sekolah dan juga tokoh masyarakat, selain itu kadang juga menggunakan masukan dari kotak saran yang ada di sekolah.<sup>109</sup>

Menurut waka kurikulum langkah-langkah yang dilakukan kepala sekolah dalam pengambilan keputusan sudah baik, karena kepala sekolah sebelum melakukan pengambilan keputusan terlebih dahulu melakukan analisis terhadap gejala-gejala yang ada di lingkungan sekolah, biasanya analisis tersebut adalah hasil superfisi yang dilakukan oleh kepala sekolah, selanjutnya dalam perencanaan langkah yang dilakukan adalah melakukan rapat dengan para bawahan untuk membahas berbagai alternatif bagi keputusan yang akan diambil. Alternatif tersebut biasanya berupa opsi kegiatan atau jenis langkah pemecahan masalah yang dapat terjadi dalam program yang akan dilakukan. Kemudian langkah selanjutnya adalah

---

<sup>108</sup> Wawancara dengan HS kepala sekolah SMA Negeri 1 Danau Sembuluh pada 8 April 2020, Pukul 19.00 WIB

<sup>109</sup> Wawancara dengan MK, Waka Kurikulum SMA Negeri 1 Danau Sembuluh pada 13 April 2020, Pukul 08.00 WIB

implementasi kebijakan, nah dalam implementasi ini biasanya kepala sekolah dan kami pata waka akan melalkaukan kontroling atau pengawasan, dalam rangka mengambil langkah-langkah apabila terjadi masalah dan juga sebagai bahan evaluasi dan dipergunakan sebagai pertimbangan dalam pengambilan keputusan dalm perencanaan berikutnya. Sebagaima kutipan wawancara berikut:

langkah-langkah yang dilakukan kepala sekolah dalam pengambilan keputusan sudah baik, karena kepala sekolah sebelum melakukan pengambilan keputusan terlebih dahulu melakukan analisis terhadap gejala-gejala yang ada di lingkungan sekolah, biasanya analisis tersebut adalah hasil superfisi yang dilakukan oleh kepala sekolah, selanjutnya dalam perencanaan langkah yang dilakukan adalah melakukan rapat dengan para bawahan untuk membahas berbagai alternatif bagi keputusan yang akan diambil. Alternatif tersebut biasanya berupa opsi kegiatan atau jenis langkah pemecahan masalah yang dapat terjadi dalam program yang akan dilakukan. Kemudian langkah selanjutnya adalah implementasi kebijakan, nah dalam implementasi ini biasanya kepala sekolah dan kami pata waka akan melalkaukan kontroling atau pengawasan, dalam rangka mengambil langkah-langkah apabila terjadi masalah dan juga sebagai bahan evaluasi dan dipergunakan sebagai pertimbangan dalam pengambilan keputusan dalm perencanaan berikutnya.<sup>110</sup>

Penuturan kepala sekolah dan waka kurikulum tersebut sejalan dengan yang disampaikan oleh waka kesiswaan yang menyatakan bahwa langkah yang dilakukan kepala sekolah dalam pengambilan keputusan pada sebuah perencanaan adalah melalui beberapa tahap, diantaranya adalah mengidentifikasi masalah atau peluang hal ini biasanya didasarkan pada hasil analisis yang dilakukan oleh masing-masing komponen sekolah trhadap hal-

---

<sup>110</sup> Wawancara dengan MK, Waka Kurikulum SMA Negeri 1 Danau Sembuluh pada 13 April 2020, Pukul 08.00 WIB



hal yang berkaitan dengan kegiatan atau kebijakan yang akan di ambil, setelah itu membuat berbagai alternatif kegiatan yang akan dilakukan dalam hal ini biasanya kegiatan yang dilakukan adalah merancang berbagai kegiatan yang disesuaikan dengan hasil analisis yang telah dilakukan, kemudian melakukan analisis terhadap peluang tersebut yaitu menimbang factor resiko kegiatan dilakukan dengan menimbang factor penghambat dan peluang yang ada. Kemudian langkah selanjutnya adalah mengimplementasikan kebijakan dan langkah terakhir adalah melakukan pengawasan dan evaluasi terhadap program atau kegiatan yang di lakuakn. Sebagaiman hasil wawancara berikut:

langkah yang dilakukan kepala sekolah dalam pengambilan keputusan pada sebuah perencanaan adalah melalui beberapa tahap, diantaranya adalah mengidentifikasi masalah atau peluang hal ini biasanya didasarkan pada hasil analisis yang dilakukan oleh masing-masing komponen sekolah trhadap hal-hal yang berkaitan dengan kegiatan atau kebijakan yang akan di ambil, setelah itu membuat berbagai alternatif kegiatan yang akan dilakukan dalam hal ini biasanya kegiatan yang dilakukan adalah merancang berbagai kegiatan yang disesuaikan dengan hasil analisis yang telah dilakukan, kemudian melakukan analisis terhadap peluang tersebut yaitu menimbang factor resiko kegiatan dilakukan dengan menimbang factor penghambat dan peluang yang ada. Kemudian langkah selanjutnya adalah mengimplementasikan kebijakan dan langkah terakhir adalah melakukan pengawasan dan evaluasi terhadap program atau kegiatan yang di lakuakn.<sup>111</sup>

Waka kwsiswaan juga menjelaskan bahwa dalam proses pengambilan keputusan pada sebuah perencanaan ini biasanya kepala sekolah tidak melakukannya sendiri, dalam pengambilan keputusan kepala sekolah selalu mengutamakan musyawarah melalu rapat, jadi dalam hal ini kepala sekolah

---

<sup>111</sup> Wawancara dengan AH, Waka Kesiswaan SMA Negeri 1 Danau Sembuluh pada 15 April 2020, Pukul 10.00 WIB



tidak sewenang-wenang dengan jabatan yang dimiliki karena, meskipun keputusan terakhir di tangan kepala sekolah akan tetapi keputusan yang diambil itu berhubungan dengan orang banyak dalam sebuah organisasi sekolah. Sebagaimana kutipan wawancara berikut:

Dalam proses pengambilan keputusan pada sebuah perencanaan ini biasanya kepala sekolah tidak melakukannya sendiri, dalam pengambilan keputusan kepala sekolah selalu mengutamakan musyawarah melalui rapat, jadi dalam hal ini kepala sekolah tidak sewenang-wenang dengan jabatan yang dimiliki karena, meskipun keputusan terakhir di tangan kepala sekolah akan tetapi keputusan yang diambil itu berhubungan dengan orang banyak dalam sebuah organisasi sekolah.<sup>112</sup>

Selanjutnya mengenai siapa saja yang dilibatkan kepala sekolah dalam pengambilan keputusan waka kesiswaan menjelaskan bahwa semua komponen sekolah dilibatkan baik itu pendidik maupun tenaga kependidikan, begitu juga komite dan tokoh masyarakat juga dilibatkan karena hal memang ada keputusan yang memerlukan pendapat tokoh masyarakat seperti kegiatan kegamaan atau kegiatan-kegiatan yang berkaitan atau bersentuhan langsung dengan masyarakat. Sebagaimana kutipan wawancara berikut:

Semua komponen sekolah dilibatkan baik itu pendidik maupun tenaga kependidikan, begitu juga komite dan tokoh masyarakat juga dilibatkan karena hal memang ada keputusan yang memerlukan pendapat tokoh masyarakat seperti kegiatan kegamaan atau kegiatan-kegiatan yang berkaitan atau bersentuhan langsung dengan masyarakat.<sup>113</sup>

Mengenai dasar pengambilan keputusan yang digunakan kepala sekolah waka kesiswaan menjelaskan bahwa dasar yang digunakan adalah, pertimbangan dari dewan guru, para wakil kepala sekolah, tokoh masyarakat,

---

<sup>112</sup>Wawancara dengan AH, Waka Kesiswaan SMA Negeri 1 Danau Sembuluh pada 15 April 2020, Pukul 10.00 WIB

<sup>113</sup>Wawancara dengan AH, Waka Kesiswaan SMA Negeri 1 Danau Sembuluh pada 15 April 2020, Pukul 10.00 WIB

komite, kotak saran, peluang dan hambatan, hasil evaluasi, dan tentunya visi dan misi, sebagaimana hasil wawancara berikut:

Dasar pengambilan keputusan yang digunakan kepala sekolah yang saya tahu diantaranya adalah, pertimbangan dari dewan guru, para wakil kepala sekolah, tokoh masyarakat, komite, kotak saran, peluang dan hambatan, hasil evaluasi, dan tentunya visi dan misi.<sup>114</sup>

Sejalan dengan waka kesiswaan, waka humas menjelaskan mengenai pengambilan keputusan yang dilakukan kepala sekolah didasari dari beberapa factor seperti keadaan lingkungan, keadaan sekolah baik itu sarana prasarana maupun SDM sekolah, peluang kedepanya, hasil evaluasi tahun sebelumnya, visi, misi, dan tujuan sekolah, serta pertimbangan dari seluruh komponen sekolah termasuk komite dan tokoh masyarakat. Sebagaiman kutipan wawancara berikut:

Pengambilan keputusan yang dilakukan kepala sekolah kalau menurut saya didasari dari beberapa factor seperti keadaan lingkungan, keadaan sekolah baik itu sarana prasarana maupun SDM sekolah, pendanaan, peluang kedepanya, hasil evaluasi tahun sebelumnya, visi, misi, dan tujuan sekolah, serta pertimbangan dari seluruh komponen sekolah termasuk komite dan tokoh masyarakat. Akan tetapi tidak menutup kemungkinan ada pertimbangan lain yang dimiliki kepala sekolah, yang mungkin tidak bias diungkapkan atau diperlihatkan kepala sekolah.<sup>115</sup>

Selain itu waka humas juga menjelaskan bahwa meskipun kepala sekolah SMA Negeri 1 Danau Sembuluh meskipun seorang perempuan tapi beliau adalah seorang yang bijaksana, dalam pengambilan keputusan beliau selalu melibatkan seluruh komponen sekolah, terlebih dalam hal perencanaan hal tersebut menjadi sebuah kewajiban tersendiri yang tak pernah ketinggalan,

---

<sup>114</sup>Wawancara dengan NH, Waka Humas SMA Negeri 1 Danau Sembuluh pada 16 April 2020, Pukul 10.00 WIB

<sup>115</sup>Wawancara dengan NH, Waka Humas SMA Negeri 1 Danau Sembuluh pada 16 April 2020, Pukul 10.00 WIB

biasanya sebelum rapat perencanaan dilakukan kepala sekolah selalu memberikan himbauan untuk menganalisis kekurangan dan kelemahan pada bidang masing-masing yang nantinya akan digunakan sebagai bahan pertimbangan pada rapat, sebagaimana hasil wawancara berikut:

kepala sekolah meskipun seorang perempuan tapi beliau adalah seorang yang bijaksana, dalam pengambilan keputusan beliau selalu melibatkan seluruh komponen sekolah, terlebih dalam hal perencanaan hal tersebut menjadi sebuah kewajiban tersendiri yang tak pernah ketinggalan, biasanya sebelum rapat perencanaan dilakukan kepala sekolah selalu memberikan himbauan untuk menganalisis kekurangan dan kelemahan pada bidang masing-masing yang nantinya akan digunakan sebagai bahan pertimbangan pada rapat.<sup>116</sup>

Sejalan dengan yang disampaikan oleh pihak sekolah, komite sekolah menyatakan bahwa beliau selalu di libatkan dalam setiap pengambilan keputusan dalam perencanaan program sekolah di mana dalam proses pengambilan keputusan pihak komite selalu diminta pertimbangan-pertimbangan terhadap seluruh kegiatan sekolah yang akan dilakukan begitu juga terkait biaya yang akan di gunakan untuk menopang kegiatan pihak komite juga selalu dilibatkan di dalamnya, sebagaimana kutipan wawancara berikut:

Tentusaja kami selalu di libatkan dalam setiap pengambilan keputusan dalam perencanaan program sekolah di mana dalam proses pengambilan keputusan pihak komite selalu diminta pertimbangan-pertimbangan terhadap seluruh kegiatan sekolah yang akan dilakukan begitu juga terkait biaya yang akan di gunakan untuk menopang kegiatan kami juga selalu dilibatkan di dalamnya.<sup>117</sup>

---

<sup>116</sup>Wawancara dengan HM, Komite SMA Negeri 1 Danau Sembuluh pada 15 April 2020, Pukul 15.30 WIB

<sup>117</sup>Wawancara dengan HM, Komite SMA Negeri 1 Danau Sembuluh pada 15 April 2020, Pukul 15.30 WIB

Berdasarkan hasil wawancara tersebut penulis menemukan dokumen berupa notulen rapat perencanaan yang memang didalamnya melibatkan seluruh komponen sekolah baik itu pendidik tenaga kependidikan, komite dan tokoh masyarakat.<sup>118</sup>

### C. Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa kepala sekolah dalam hal pengambilan keputusan selalu memperhatikan seluruh aspek yang ada baik factor pendukung yang dimiliki maupun factor resiko yang ada, oleh sebab itu setiap kebijakan yang di ambil selalu melewati proses rapat yang melibatkan seluruh komponen pendidikan yang ada. Hal ini dilakukan demi kebaikan bersama karena dengan melakukan rapat maka proses analisis terhadap kebijakan yang akan diambil akan lebih matang dan nantinya kebijakan yang dilakukan juga akan dapat diterima dengan baik oleh seluruh warga sekolah dan pada akhirnya dalam proses pelaksanaanya menjadi lebih mudah.

Pengambilan keputusan merupakan pilihanpilihan dari dua atau lebih alternatif. Pengambilan keputusan selain mengarahkan terhadap pencapaian tujuan, juga setiap pengambilan keputusan melibatkan sejumlah resiko. G.R Terry menjelaskan bahwa pengambilan keputusan sebagai pilihan yang didasarkan kriteria tertentu atas dua atau lebih alternatif yang mungkin.<sup>119</sup> Sedangkan Claude S. George Jr mengatakan pengambilan keputusan itu dikerjakan oleh kebanyakan manajer berupa suatu kesadaran, kegiatan

---

<sup>118</sup> Notulen Rapat SMA Negeri 1 Danau Sembuluh

<sup>119</sup> Ibnu Syamsi, Pengambilan Keputusan dan Sistem Informasi, Jakarta: Bumi Aksara, 2000, hal.5

pemikiran yang termasuk pertimbangan, penilaian, diantara sejumlah alternatif.<sup>120</sup>

Sondang P. Siagian mendefinisikan pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan sistematis terhadap suatu masalah, pengumpulan fakta dan data, penelitian yang matang atas alternatif dan tindakan. Sedangkan Harold dan Cyril O' Donnell mendefinisikan pemilihan alternatif mengenai suatu cara bertindak, yaitu inti dari perencanaan, suatu rencana tidak dapat dikatakan ada jika tidak ada pengambilan keputusan, suatu sumber yang dapat dipercaya, petunjuk dan reputasi yang telah dibuat.<sup>121</sup>

Mengacu pada makna pengambilan keputusan menurut beberapa ahli diatas menurut hemat penulis pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kepala sekolah SMAN 1 Danau Sembuluh terlihat sudah mengacu pada pengertian tersebut. Berdasarkan hasil penelitian juga diketahui bahwa langkah pengambilan keputusan dilakukan dalam beberapa langkah sebelum kebijakan benar-benar diimplementasikan yang pertama kepala sekolah menjelaskan bahwa langkah awal pengambilan kebijakan yang dilakukan adalah dengan melakukan Identifikasi atau analisis masalah hal ini biasanya dilakukan sepanjang waktu dan puncaknya pada saat rapat perencanaan, kemudian langkah selanjutnya adalah memilih opsi kegiatan yang akan dilakukan hal ini biasanya juga dilakukan pada saat rapat bersma seluruh dewan guru, komite sekolah dan juga tokoh masyarakat. Selanjutnya langkah

---

<sup>120</sup> *Ibid*

<sup>121</sup> *Ibid*



berikutnya adalah menganalisis kegiatan yang mungkin dilakukan. Kemudian menentukan alternatif kegiatan, apabila keputusan yang diambil berkaitan dengan pemecahan masalah maka langkah yang dilakukan mencakup proses memahami masalah, menentukan alternatif pemecahan masalah, dan menguji pemecahan untuk mengetahui mungkin tidaknya dilaksanakan. Kemudian selanjutnya adalah memilih suatu kegiatan yang akan dilakukan, kegiatan ini juga dilakukan bersama-sama pada saat rapat, kemudian langkah terakhir yang dilakukan adalah pelaksanaan tindakan terakhir adalah melakukan kontroling atau pengawasan pada kegiatan yang dilakukan.

Hasil penelitian mengenai langkah-langkah pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kepala sekolah tersebut sejalan dengan langkah-langkah pengambilan keputusan sebagaimana dikemukakan oleh Mondy dan Premeaux, yang terdiri dari lima langkah, yaitu:

1. Mengidentifikasi masalah atau peluang
2. Membuat alternatif-alternatif
3. Mengevaluasi alternatif
4. Memiliki dan mengimplementasikan alternatif
5. Mengavaluasi alternatif.<sup>122</sup>

Hasil penelitian juga sejalan dengan pernyataan yang dikemukakan oleh Robbins yang menjabarkan proses pembuatan keputusan melalui delapan tahap, sebagai berikut:

1. Identifikasi masalah.
2. Identifikasi kriteria keputusan.
3. Pengalokasian bobot kriteria.
4. Pengembangan alternatif.

---

<sup>122</sup>Syafaruddin dan Anzizhan, *Sitem Pengambilan Keputusan Pendidikan*, Jakarta: Grasindo, 2008, h 55-56.



5. Analisis alternatif.
6. Pemilihan sebuah alternatif.
7. Implementasi alternatif.
8. Evaluasi efektivitas keputusan.<sup>123</sup>

Menurut Herbert A. Simon sebagaimana dikutip Ety Rohaeti, langkah-langkah dalam pengambilan keputusan yang dapat dipakai dalam lembaga pendidikan sebagai berikut:

1. Intelegrasi yaitu menyelidiki lingkungan bagi kondisi mengambil keputusan, data mentah diperoleh, diproses, dan diperiksa untuk pertunjukan yang dapat mengidentifikasi masalah,
2. Rancangan, yaitu menemukan, mengembangkan, dan menganalisis kegiatan yang mungkin dilakukan. Hal ini mencakup proses memahami masalah, membangkitkan cara pemecahan, dan menguji pemecahan untuk mengetahui mungkin tidaknya dilaksanakan
3. Pilihan, yaitu memilih suatu cara kegiatan khusus dari cara-cara yang telah diperoleh, suatu pilihan diambil dan dilaksanakan
4. Implementasi, yaitu pelaksanaan tindakan setelah memperoleh pilihan atas berbagai alternatif kegiatan yang telah ditentukan.<sup>124</sup>

Pernyataan Herbert A. Simon sebagaimana dikutip Ety Rohaeti tersebut juga sejalan dengan hasil penelitian di mana berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa langkah awal yang dilakukan dalam pengambilan keputusan yang dilakukan kepala sekolah adalah dengan langkah awal pengambilan kebijakan yang dilakukan adalah dengan melakukan Identifikasi atau analisis masalah hal ini biasanya dilakukan sepanjang waktu dan puncaknya pada saat rapat perencanaan, kemudian langkah selanjutnya adalah memilih opsi kegiatan yang akan. Kemudian langkah berikutnya adalah menganalisis kegiatan yang mungkin dilakukan. Kemudian menentukan alternatif kegiatan, apabila keputusan yang diambil berkaitan dengan

---

<sup>123</sup> Stephen P. Robbin & David A. De Cenzo, *Fundamentals of Management: Essential Concepts and Applications*, New York: Pearson Prentice Hall, 2008, h. 83.

<sup>124</sup> 2 Ety Rohaety, *Sistem Informasi Manajemen...*, h. 165

pemecahan masalah maka langkah yang dilakukan mencakup proses memahami masalah, menentukan alternatif pemecahan masalah, dan menguji pemecahan untuk mengetahui mungkin tidaknya dilaksanakan. Kemudian selanjutnya adalah memilih suatu kegiatan yang akan dilakukan dan yang terakhir adalah melakukan kontroling atau pengawasan pada kegiatan yang dilakukan.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan langkah-langkah pengambilan keputusan yang dilakukan oleh Wenrich, yang mana langkah-langkah dalam pengambilan keputusan menurut Wenrich yaitu:

1. Identifikasi dan Analisis Masalah; salah satu cara yang paling efektif dalam identifikasi dan analisis masalah adalah mengembangkan sistem majemuk dari umpan balik dan manajemen informasi yang dapat dibandingkan dan dikontraskan. Untuk menangani sistem majemuk ini sangat diperlukan sejumlah orang atau kelompok kerja yang akan dapat menangani masalah yang sama. Dengan demikian, akan terkumpul banyak informasi atau data yang merupakan inti dari proses pemecahan masalah.<sup>125</sup> Dalam hal ini kepala sekolah SMAN 1 Danau Sembuluh telah melakukannya dengan baik dimana untuk mengidentifikasi dan menganalisis masalah kepala sekolah melakukan pengawasan pada kegiatan yang dilakukan dalam waktu satu tahun dengan melakukan supervisi, selain itu identifikasi masalah juga didasarkan dari

---

<sup>125</sup> Suharsmi Arikunto, *Organisasi dan Administrasi Pendidikan Teknologi dan Kejuruan*, Jakarta : PT RajaGrafindo Persada, 1993, h. 224-228.

pertimbangan- pertimbangan dari berbagai pihak yakni seluruh komponen sekolah, komite dan tokoh masyarakat.

2. Penelitian sebagai Alternatif untuk Memecahkan Masalah di dalam melakukan pemilihan terhadap alternatif pemecahan masalah, cara yang paling untuk mencoba mendapatkan adalah dengan melihat dari sebanyak mungkin sumber, terutama dari pengambilan keputusan yang akan dibuat.<sup>126</sup> Dalam hal ini kepala sekolah SMAN 1 Danau Sembuluh juga telah melakukannya dimana dalam menganalisis masalah dalam menentukan alternatif kepala sekolah melibatkan seluruh komponen yang ada juga melalui kotak saran. Selain itu dalam penentuan alternatif kepala sekolah juga menganalisis ketersediaan sarana dan prasarana begitu juga dengan SDM yang ada, kepala sekolah juga menganalisis resiko dan peluang kedepannya, sehingga dalam hal ini dapat disimpulkan bahwa kepala sekoah telah melakukannya dengan baik.
3. Mengadakan Antisipasi Akibat Pemilihan Alternatif; mengadakan antisipasi akibat pemilihan alternatif ini barangkali merupakan aspek yang paling menyulitkan dalam proses pemecahan masalah dan hal ini disebabkan karena banyak faktor yang harus dipertimbangkan.<sup>127</sup> Dalam hal ini kepala sekolah SMAN 1 Danau Sembuluh karena dalam membuat keputusan kepala sekolah selalu mempertimbangkan alternatif-alternatif yang dapat dilakukan bila terjadi permasalahan-permasalahan pada saat pelaksanaan program.

---

<sup>126</sup> *Ibid*

<sup>127</sup> *Ibid*

4. Pemilihan dan Implementasi Alternatif; setelah mengadakan antisipasi terhadap pengambilan alternatif-alternatif tersebut maka selanjutnya yang perlu dipertimbangkan adalah alternatif-alternatif itu sendiri.<sup>128</sup> Dalam hal ini kepala sekolah SMAN 1 Danau Sembuluh juga setelah kebijakan di ambil langsung melaksanakan kebijakan tersebut sehingga dengan demikian kepala sekolah dalam mengambil keputusan juga sudah memenuhi langkah ke empat ini.
5. Mengadakan kaji ulang tentang akibat yang nyata setelah dilakukan hasil pengambilan keputusan.<sup>129</sup> Langkah kelima ini kepala sekolah juga sudah melakukannya dimana kepala sekolah selalu melakukan monitoring dan evaluasi terhadap kegiatan yang dilakukan yang nantinya akan di bawa untuk dibahas dalam perumusan program atau kegiatan selanjutnya.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa langkah pengambilan keputusan yang di lakukan oleh kepala sekolah SMAN 1 Danau Sembuluh sudah sesuai dengan langkah-langkah pengambilan keputusan yang di untkapkan oleh Wenrich.

Berdasarkan hasil penelitian juga diketahui bahwa Untuk keputusan yang mendesak atau keputusan yang sifatnya pemecahan masalah terhadap program yang telah dilakukan biasanya sebelum mengambil keputusan, kepala sekolah mencari informasi-informasi mengenai masalah yang ditemukan, yang akan dijadikan bahan pertimbangan untuk pengambilan keputusan. Langkah-

---

<sup>128</sup> *Ibid*

<sup>129</sup> *Ibid*

langkah dalam proses pengambilan keputusan tentunya juga melihat topik bahasan yang akan diputuskan itu seperti apa. Serta memperhatikan berbagai hal yang harus dipertimbangkan. Tapi terkadang karena banyaknya pihak yang dilibatkan sering dibuat sebuah draft yang diajukan yang nantinya akan disetujui atau tidak didalam rapat. Hal ini menggambarkan bahwa langkah yang dilakukan oleh kepala sekolah SMAN 1 Danau Sembuluh memang sejalan dengan langkah yang diungkapkan oleh beberapa pendapat ahli diatas.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa factor-faktor yang mempengaruhi dalam pengambilan keputusan kepala sekolah diantaranya adalah pertama dari pengalaman pada tahun sebelumnya, kedua keinginan-keinginan atau program-program yang belum terlaksana, ketiga masalah yang telah diperoleh dari hasil evaluasi, keempat keadaan lingkungan, kelima visi dan tujuan sekolah keenam adalah ketersedianya informasi yang diharapkan, keenam adalah peluang dimasa yang akan datang begitujuga dengan resiko yang akan terjadi. Hasil penelitian ini sejalan dengan pernyataan yang diungkapkan oleh Dermawan, yang menyatakan bahwa faktor pengambilan keputusan ditentukan oleh hal-hal yang dapat dibagi ke dalam tiga pembagian waktu yaitu:

1. Masa Lalu
  - a) Pengalaman dan peristiwa-peristiwa yang telah dialami;
  - b) Keinginan-keinginan yang belum terwujud pada masa lalu;
  - c) Masalah dan tantangan yang belum selesai pada masa lalu;
  - d) Ketersediaan informasi di masa yang telah lewat.
2. Masa Kini
  - a) Faktor lingkungan yang berubah saat ini;
  - b) Visi, misi, dan tujuan yang ingin dicapai;
  - c) Hasil dari faktor lingkungan yang telah berubah;

- d) Terjadinya kelangkaan dan keterbatasan;
  - e) Adanya proses bertindak dalam pemilihan alternatif solusi;
  - f) Berbagai keputusan dari organisasi lain yang diambil oleh manajer;
  - g) Kualitas dan relevansi dari informasi yang tersedia;
  - h) Pengetahuan yang timbul dari pengolahan informasi.
3. Masa Depan
- a) Visi, misi dan tujuan yang akan dicapai;
  - b) Lingkungan yang berpotensi untuk berubah;
  - c) Peluang timbulnya risiko dan kelangkaan;
  - d) Tersedianya informasi yang diharapkan.<sup>130</sup>

Hasil penelitian mengenai factor-faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan tersebut juga sejalan dengan yang diungkapkan oleh Kamaluddin, yang menyatakan faktor pengambilan keputusan yaitu:

1) Keadaan intern organisasi.

Keadaan-keadaan yang ada dalam organisasi yang mempengaruhi pengambilan keputusan yaitu sumber dana yang tersedia, kemampuan karyawan, kelengkapan peralatan, dan struktur organisasi.<sup>131</sup> Terlihat jelas langkah ini dilakukan oleh kepala sekolah SMAN 1 Danau Sembulh diman salah satu pertimbangan yang di ambil dalam hal pengambilan keputusan adalah keadaan interen sekolah yakni keadaan saran dan prasaran pendukung dan juga keadaan SDM yang ada yaitu terkait kemampuan dan ketersediaan SDM tersebut.

2) Tersedianya informasi yang diperlukan

Informasi yang tersedia pada suatu organisasi bersumber dari intern organisasi dan ekstern organisasi. Dalam pemecahan masalah harus

---

<sup>130</sup> Rizky Dermawan, Pengambilan Keputusan: Landasan Filosofis, Konsep, dan Aplikasi (Bandung: Alfabeta, 2004), 29

<sup>131</sup> Kamaluddin, *Pengambilan....*, h.20.



diketahui informasi terkait penyebab terjadinya masalah dan akibat yang akan terjadi apabila masalah tersebut dipecahkan. Untuk itu informasi yang tersedia haruslah informasi yang baik dan tepat.<sup>132</sup> Dalam hal ini juga terlihat telah dilakukan oleh kepala sekolah SMAN 1 Danau Sembuluh dimana terlihat dalam pengambilan keputusan kepala sekolah selalu menganalisis beberapa informasi yang ada baik yang di peroleh secara pribadi maupun yang di peroleh secara pribadi.

### 3) Keadaan ekstern organisasi

Keadaan ekstern organisasi menjadi faktor tersendiri yang mempengaruhi pengambilan keputusan. Hal ini disebabkan karena keadaan eksternal organisasi memiliki unsur-unsur dan kekuatan-kekuatan yang berdampak besar bagi intern organisasi. Untuk itu manajer harus mampu mengidentifikasi, menganalisa, mengevaluasi, mendiagnosis dan bereaksi terhadap kekuatan-kekuatan lingkungan eksternal.<sup>133</sup> Dalam hal ini terlihat bahwa kepala sekolah SMAN 1 Danau Sembuluh juga menganalisis keadaan ekstern sekolah yaitu dengan melibatkan tokoh masyarakat dan komite tentunya kepala sekolah mendapat ken informasi sebagai bahwan pertimbangan dalam pengambilan keputusan yang dilakukan dalam perencanaan, selain itu kepala sekolah juga selalu memperhatikan factor peluang dan resiko hal ini tentunya menggambarkan bahwa kepala sekolah benar-benar memperhatikan factor ekstern organisasi atau factor ekstern sekolah.

---

<sup>132</sup> *Ibid*

<sup>133</sup> *Ibid*

#### 4) Kepribadian dan kecakapan pengambilan keputusan.

Tidak bisa dipungkiri bahwa kepribadian dan kecakapan seseorang turut mempengaruhi proses pengambilan keputusan. Hal ini terkandung pada penilaian, kebutuhan, tingkat inteligensi, kapasitas, kapabilitas, dan keterampilan yang ada pada diri seseorang. Nilai-nilai tersebut dapat tercermin pada hasil pengambilan keputusan yang dilakukan. Hal ini juga tercermin dalam pengambilan keputusan kepala sekolah yang mana kepala sekolah tidak serta merta menggunakan kekuasaan yang dimiliki untuk semena-mena dalam pengambilan keputusan akan tetapi kepala sekolah selalu memperhatikan keadaan bawahan dan juga selalu mempertimbangkan masukan-masukan yang ada baik itu dari intern sekolah maupun ekstern sekolah.

Dari keseluruhan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kepala sekolah SMAN 1 Danau Sembuluh sudah sesuai dengan yang diungkapkan oleh Kamaluddin.

Scott dan Mitchell dalam Kamaluddin membedakan keputusan menjadi dua tipe yaitu keputusan perorangan dan keputusan organisasi. Keputusan perorangan bersifat pada kegiatan partisipatif sedangkan kegiatan yang bersifat produktif termasuk ke dalam keputusan organisasi.

##### 1. Keputusan berpartisipasi (perorangan)

Keputusan berpartisipasi memperhitungkan timbal balik antara kontribusi yang dilakukan seseorang terhadap organisasi atau orang lain. Karakter dan kepribadian seseorang mempengaruhi pola hubungan yang

dijalin antara orang tersebut dengan organisasi. Selain itu tujuan seseorang juga mempengaruhi keputusan yang akan diambil.

## 2. Keputusan berproduksi (organisasi)

Keputusan ini merupakan penyesuaian yang dilakukan organisasi dalam menyikapi perubahan-perubahan yang terjadi. Berdasarkan sifatnya, penyesuaian yang dilakukan dapat digolongkan menjadi dua yaitu penyesuaian rutin dan penyesuaian inovatif atau kreatif. Penyesuaian bersifat rutin diwujudkan dalam bentuk program. Hal ini dimaksudkan untuk mengantisipasi perubahan yang bersifat sistemik. Sedangkan penyesuaian inovatif dilakukan untuk menyikapi situasi yang tidak menentu yang disebabkan oleh banyak hal. Dalam keputusan inovatif diperlukan sistem komunikasi dan informasi yang baik agar dapat menyediakan informasi yang relevan bagi pengambil keputusan.<sup>134</sup>

Berdasarkan uraian tersebut maka dapat digolongkan bahwa tipe pengambilan yang dilakukan kepala sekolah SMAN 1 Danau Sembuluh adalah tipe campuran dimana kedua tipe pengambilan keputusan menurut Scott dan Mitchell tersebut di gunakan.

Irwin D. Bross dalam Kamaluddin yang membagi keputusan menjadi tiga tipe. Hal ini didasarkan pada tingkatan keputusan.

### 1. Keputusan otomatis: Keputusan ini berada pada tingkat terendah.

Keputusan otomatis dilakukan atas sifat biologis atau fisis, dan gerak

---

<sup>134</sup> Kamaluddin, *Pengambilan Keputusan Manajemen*, Malang: Dioma, 2007, 10.

refleks atau insting. Keputusan ini tidak dilakukan proses pemikiran terlebih dahulu.

2. Keputusan memoris: Keputusan di tingkat selanjutnya yaitu keputusan memoris. Kebalikan dari keputusan otomatis, keputusan memoris mengutamakan kemampuan mengingat akan wewenang dan tugas yang diberikan kepada yang pengambil keputusan. Keputusan ini cenderung pada penggunaan insting yang diarahkan pada tujuan yang ingin dicapai.
3. Keputusan kognitif: Keputusan yang paling tinggi tingkatannya yaitu keputusan kognitif. Dalam keputusan ini, ilmu pengetahuan dan faktor-faktor tertentu menjadi dasar pembuatan keputusan. Terdapat proses yang lebih kompleks dalam keputusan kognitif yaitu adanya proses identifikasi, perumusan masalah, pembuatan berbagai alternatif, pemilihan alternatif dan implementasi serta pemantauan.<sup>135</sup>

Berdasarkan uraian tipe pengambilan keputusan menurut Irwin D. Bross dalam Kamaluddin maka tipe pengambilan keputusan yang dilakukan kepala sekolah SMAN 1 Danau Sembuluh adalah tipe keputusan kognitif.

Faisal membagi tipe keputusan menjadi dua, yaitu:

1. Keputusan terprogram: (1) Dibuat menurut kebiasaan, aturan, dan prosedur baik tertulis maupun tidak tertulis; (2) Bersifat rutin dan berulang-ulang

---

<sup>135</sup> *Ibidn* h. 14

2. Keputusan tak terprogram (tidak terstruktur): (1) Mengenai masalah khusus, khas, dan tidak biasa; (2) Kebijakan yang ada belum menjawab; dan (3) Tanpa pengalokasian sumber daya.<sup>136</sup>

Berdasarkan uraian tersebut maka tipe pengambilan keputusan yang dilakukan kepala sekolah SMAN 1 Danau Sembuluh adalah tipe keputusan terprogram karena pengambilan keputusan tersebut dibuat menurut kebiasaan, aturan, dan prosedur baik tertulis maupun tidak tertulis, bersifat rutin dan berulang-ulang.

Kepala sekolah adalah guru yang mempunyai kemampuan untuk memimpin segala sumber daya yang ada pada satu sekolah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan bersama.<sup>137</sup> Dengan demikian, Kepala sekolah adalah guru yang ditugaskan dan memiliki kemampuan untuk memimpin sumber daya pendidikan sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan, maka pemimpin yang paling ideal seyogyanya sebagaimana firman Allah SWT dalam Al-Qur`an surah *Al-Ambiya* [21]:73 sebagai berikut:

وَجَعَلْنَاهُمْ أَيْمَةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا وَأَوْحَيْنَا إِلَيْهِمْ فِعْلَ الْخَيْرَاتِ وَإِقَامَ الصَّلَاةِ وَإِيتَاءَ الزَّكَاةِ وَكَانُوا لَنَا عَابِدِينَ

Artinya:

Kami telah menjadikan mereka itu sebagai pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami dan telah Kami wahyukan kepada, mereka mengerjakan kebajikan, mendirikan sembahyang, menunaikan zakat, dan hanya kepada kamilah mereka selalu menyembah.<sup>138</sup>

<sup>136</sup> Mohammad Faisal, *Sistem Informasi Manajemen Jaringan*, Malang: UIN-Malang Press, 2008, 75.

<sup>137</sup> Basri, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Bandung: Pustaka Setia, 2014, h 40.

<sup>138</sup> Al-Ambiya [21]:73.

Ayat di atas berbicara pada tataran ideal tentang sosok pemimpin yang akan memberikan dampak kebaikan dalam kehidupan secara keseluruhan, seperti yang ada pada diri para Nabi manusia pilihan Allah SWT. Karena secara korelatif, ayat-ayat sebelum dan sesudah ayat ini dalam konteks menggambarkan para Nabi yang memberikan contoh keteladanan dalam membimbing umat ke jalan yang mensejahterakan umat lahir dan bathin. Oleh karena itu dalam ayat ini dijelaskan bahwa betapa pentingnya seorang pemimpin harus memiliki kualifikasi keimanan dan ketaqwaan kepada Allah SWT, disamping dia menjaga hubungan dengan Allah SWT, ia juga menjaga hubungan yang baik dengan sesama manusia dan terutama orang-orang yang berada di bawah kepemimpinannya.

Selain ayat di atas Allah memerintahkan pemimpin berlaku adil dan amanah sebagaimana dalam firmanya berikut:

﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا ٥٨﴾

Artinya: Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha melihat.<sup>139</sup>

Pada ayat selanjutnya Allah memerintahkan pada orang-orang yang beriman untuk mentaati Rasulullah dan para pemimpin, sebagaimana firmanya:

<sup>139</sup>QS, *An-Nisa* [4]:58



يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِيَ الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِن تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ  
الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ٥٩

Artinya: Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allah (al-Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.<sup>140</sup>

Dari ayat di atas dapat di pahami bahwa khususnya dalam dunia Pendidikan tidak hanya pemimpin yang berusaha, melainkan diperlukan sinergitas antar kedua belah pihak yakni antara bawahan dan atasan, dimana tugas pemimpin adalah berlaku adil yaitu memberikan suatu tugas pada porsinya masing masing tanpa tebang pilih dan tugas bawahan dalam hal ini guru dan tenaga kependidikan untuk mematuhi dan berusaha memberikan yang terbaik demi tercapainya tujuan dari Pendidikan tersebut.

Kaitanya dengan penelitian ini adalah di mana dalam hal ini kepala sekolah SMAN 1 Danau Sembuluh dalam memimpin SMAN 1 Danau Sembuluh mencerminkan kepemimpinan yang baik di mana kepala sekolah dalam memimpin tidak menggunakan kekuasaan atau kekuatan yang dimiliki dengan semena-mena dalam mengambil keputusan akan tetapi kepala sekolah dalam mengambil keputusan selalu mempertimbangkan berbagai hal dan melibatkan seluruh komponen sekolah. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa langkah kepala sekolah dalam melakukan pengambilan keputusan dan memimpin kesekolah adalah langkah-langkah yang tepat dan sesuai dengan berbagai teori yang ada.

---

<sup>140</sup>QS, *An-Nisa* [4]:59

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Pertimbangan yang dijadikan dasar dalam pengambilan keputusan kepala sekolah diantaranya adalah pertama dari pengalaman pada tahun sebelumnya, kedua keinginan-keinginan atau program-program yang belum terlaksana, ketiga masalah yang telah diperoleh dari hasil evaluasi, keempat keadaan lingkungan, kelima visi dan tujuan sekolah keenam adalah ketersedianya informasi yang diharapkan, kenam adalah peluang dimasa yang akan datang begitujuga dengan resiko yang akan terjadi. Tipe pengambilan keputusan kepala sekolah adalah tipe pengambilan keputusan berpartisipasi dan berproduksi, bisa juga dikatakan tipe keputusan kognitif atau tipe keputusan terprogram

#### **B. Rekomendasi**

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh maka rekomendasi yang dapat penulis berikan adalah sebagai berikut:

1. Bagi kepala sekolah mempertahankan langkah-langkah pengambilan keputusan yang di terapkan disekolah hal ini dikarenakan langkah-langkah pengambilan keputusan yang di terapkan kepala sekolah sudah sesuai dengang langkah-langkah pengambilan keputusan yang baik menurut para ahli.

2. Bagi kepala-kepala sekolah lain di Danau Sembuluh, langkah yang dilakukan kepala sekolah SMAN 1 Danau Sembuluh dapat di jadikan sebagai referensi dalam hal pengambilan keputusan karena langkah yang di lakukan kepala sekolah dalam pengambilan keputusan terbukti berhasil meningkatkan kinerja sekolah, sehingga dengan menjadikan hal tersebut sebagai referensi sehingga diharapkan keberhasilan yang di capai oleh kepala sekolah SMAN 1 Danau Sembuluh juga dapat di irigi oleh keberhasilan kepala sekolah lain.



## DAFTAR PUSTAKA

### Buku

- Arikunto, Suharsimi, *Manajemen Penelitian*, Jakarta: Rineka Cipta, 2007.
- \_\_\_\_\_, *Organisasi dan Administrasi Pendidikan Teknologi dan Kejuruan*, Jakarta : PT RajaGrafindo Persada, 1993.
- Ashraf, Ali, *Horison Baru Pendidikan Islam*, cet. III; t.tp: Pustaka Pirdaus, 1996.
- Baharuddin dan Umiar, *Kepemimpinan Pendidikan Islam Antara Teori dan Praktik*, Jogjakarta: Ar- Ruzz Media, 2012.
- Basri, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Bandung: Pustaka Setia, 2014.
- Bungin, Burhan, *Analisis data Penelitian Kualitatif*, Jakarta:PT. Raja Grafindo Persada, 2005.
- Burhanuddin, *Analisis Administrasi Dan Kepemimpinan Guru Di Indonesia*, jakarta, Bumi aksara, 1994,
- Dermawan, Rizky, *Pengambilan Keputusan: Landasan Filosofis, Konsep, dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta, 2004.
- Direktorat Pembinaan SMA, *Juknis Penyusun Rencana Kerja SMA*, 2010.
- Engkoswara dan Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan*, Bandung: Alfabeta 2012.
- Faisal, Mohammad, *Sistem Informasi Manajemen Jaringan*, Malang: UIN-Malang Press, 2008.
- Fattah, Nanang, *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan dewan sekolah*, Bandung, CV Pustaka Bani Quraisy, 2004.
- Kamaluddin, *Pengambilan Keputusan Manajemen*, Malang: Dioma, 2007.
- Kurniadin, Didin dan Imam Machali, *Manajemen Pendidikan, Konsep dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan*, Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2012, h, 296.
- Kusuma, Krebet Widjaya, *Pengenatar Manajemen Syari'ah*, jakarta, Khairul bayan, 2002.

- Manulang, M., *Dasar-dasar Manajemen*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2012.
- Moleong, Lexy J., *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung; CV. Remaja Rosdakarya, 2004.
- \_\_\_\_\_, *Metodologi Penelitian Kuantitatif*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012, h. 6.
- Muhaimin dkk, *Manajemen Pendidikan: Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Sekolah*, Jakarta: Kencana, 2010.
- \_\_\_\_\_, *Manajemen Pendidikan, Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Sekolah*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2011.
- Mulyono, *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*, Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2008,
- Mutohar, Prim Masrokan, *Manajemen Mutu Sekolah: Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*, Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2013
- Nawawi, Hadari, *Kepemimpinan Menurut Islam*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2003.
- Nurs, *Pengambilan Keputusan*, Jakarta: Gunung Agung, 2003.
- P, Anoraga., *Psikologi Kepemimpinan*, Jakarta: Rineka Cipta, 2001.
- Prastowo, Andi, *Menguasai Teknik-teknik Koleksi Data Penelitian Kualitatif*, Jogjakarta: DIVA Preass, 2010.
- \_\_\_\_\_, Andi, *Metode Penelitian Kualitatif dalam Perspektif Rancangan Penelitian*, Jogjakarta: Ar-ruzz Media, 2012.
- Qomar, Mujamil, *Manajemen Pendidikan Islam*, Jakarta: Erlangga, 2007.
- Rohaety, Ety, *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan*, Jakarta : Penerbit Bumi Akasara, 2010.
- Sagala, Syaifulah, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, Bandung: CV. Alfabeta, 2012.

Sastradipoera, Komaruddin, *Pengantar Manajemen Perusahaan*, Jakarta: RajaGrafindo Persada, 1994.

Satori, Djam'an dan Aan Komariyah, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Alfabeta, 2010,

Stephen P. Robbin & David A. De Cenzo, *Fundamentals of Management: Essential Concepts and Applications*, New York: Pearson Prentice Hall, 2008

Sudjana, *Dasar-Dasar Proses Belajar Mengajar*, Bandung, PT sinar baru, 2000.

Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif, Kuantitatif dan R&D*, Bandung: Alfabeta, 2016.

Sukmadinata, Nana Syaodih, *Metode Penelitian Pendidikan*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2013.

Syafaruddin dan Anzizhan, *Sitem Pengambilan Keputusan Pendidikan*, Jakarta: Grasindo, 2008.

Syamsi, Ibnu, *Pengambilan Keputusan dan Sistem Informasi*, Jakarta: Bumi Aksara, 2000.

Usman, Husaini, *Manajemen; Teori, Praktek dan Riset Pendidikan Edisi 4, cet ke 2*, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2013.

Wahjodumidjo, *kepemimpinan kepala sekolah*. Jakarta : PT Raja Grafindo, 2001.

### **Peraturan Pemerintah dan Perundang-Undangan**

Lampiran Permendiknas Nomor 19 Tahun 2007 bagian A4.b.1

Permendiknas Nomor 19 Tahun 2007 bagian A 4

Undang- Undang Republik Indonesia No. 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen, Pasal 24 Ayat 1

### **Jurnal**

Mohune, Puspita dan Baso Tola, Proses Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah dalam Pencapaian, Visi dan Misi Pendidikan, *Al-Minhaj: Jurnal Pendidikan Islam Vol.2, No.1*, Juni 2019.



Murtiningsih dan Bukman Lian, Proses Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah Terhadap Peningkatan Kinerja Guru SMP tahun, *Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan Volume 2, No. 1*, Januari-Juni 2017.

Purwanto, Indra, Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Pengambilan Keputusan Di SMK Muhammadiyah Bumiayu Kabupaten Brebes, *Tesis Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Purwokerto*, 2019.

